



Instituto Politécnico do Porto

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Mestrado em Finanças Empresariais

**Importância da Avaliação de Desempenho nas
Organizações.
Estudo de caso numa empresa portuguesa do
sector alimentar.**

Nome: Catarina Pereira

Orientação científica: Doutor Rui Fernandes

Co-orientação científica: Doutor Armando Silva

Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Finanças Empresariais.

Vila do Conde
Abril, 2013



Instituto Politécnico do Porto

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Mestrado em Finanças Empresariais

**Importância da Avaliação de Desempenho nas
Organizações.
Estudo de caso numa empresa portuguesa do
sector alimentar.**

Nome: Catarina Pereira

Orientação científica: Doutor Rui Fernandes

Co-orientação científica: Doutor Armando Silva

Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Finanças Empresariais.

Vila do Conde
Abril, 2013

Agradecimentos

A terminação desta dissertação só faz sentido após expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todos aqueles, que de uma forma ou de outra, contribuíram para a execução deste trabalho. Posto isto, quero agradecer:

Aos meus pais, pela força e motivação que me transmitiram e que em nenhum momento me deixaram duvidar das minhas capacidades.

Ao Professor Rui Fernandes, pela paciência, atenção e toda a sua contribuição para o desenvolvimento desta dissertação.

Ao Professor Armando Silva, por ser muito compreensível com os alunos e por se ter mostrado sempre disponível para me auxiliar em tudo o que fosse necessário.

Aos colaboradores da Brasmar que se disponibilizaram a receber-me, com toda a paciência e atenção, para que fosse possível terminar esta dissertação com a informação adequada e acima de tudo por permitirem a exposição dessa informação.

Ao José Alberto, pelo carinho, paciência e por tudo fazer, do que estava ao seu alcance, para que fosse possível desenvolver o estudo de caso.

À Virgínia Azevedo, por se mostrar disponível no que fosse necessário.

A todos os meus amigos que sempre se preocuparam com a evolução da dissertação e sempre me apoiaram.

A todos, muito obrigado!

Resumo

O objectivo deste trabalho é explorar os Sistemas de Gestão de Desempenho e o seu papel nas empresas. O que se pretende é perceber a importância da medição e a subsequente avaliação de desempenho no contexto organizacional.

Neste trabalho, será apresentado um estudo de caso de uma PME portuguesa. A empresa utiliza um Sistema de Gestão de Desempenho e o que se pretende, com este exemplo, é perceber a sua aplicação prática no contexto empresarial, bem como quais as suas vantagens e desvantagens.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Sistemas de Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*

Abstract

The scope of the work is to explore Performance Management Systems and their role in the companies. It is intended to realize the importance of the performance measurement and subsequent performance evaluation in an organizational context.

In this work a case study of a Portuguese PME will be presented. The company uses a Performance Management System and we intend to realize, with this example, the practical applications within business environment, highlighting the advantages also as the difficulties.

Keywords: *Performance Evaluation, Performance Management Systems, Balanced Scorecard*

Índice

Agradecimentos	3
Resumo.....	4
Abstract	5
Índice de Tabelas.....	8
Índice de Figuras	9
Lista de Abreviaturas.....	10
Capítulo 1 – Introdução.....	11
Parte I - Revisão da Literatura	13
Capítulo 2 - Avaliação de desempenho.....	13
2.1 Sistemas de Avaliação de Desempenho.....	15
2.2 Gestão por Objetivos (GPO)	16
2.3 Importância dos Indicadores de Desempenho	18
2.4 Limitações dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	20
Capítulo 3 - Ferramentas para suportar a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho	22
3.1 O Balanced Scorecard	22
3.2 Objetivos do Balanced Scorecard.....	24
3.3 Perspetivas do Balanced Scorecard	27
3.4 Vantagens e limitações do Balanced Scorecard.....	29
Parte II – Estudo de Caso.....	32
Capítulo 4 – Caso Brasmar	32
4.1 Descrição da empresa	32
4.2 Sistema de Avaliação e Gestão de desempenho	35
4.2.1 Critérios de Avaliação do Desempenho	38
4.2.2 Impacto do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho.....	41
4.2.3 Étaps e calendário de avaliação	43
4.2.4 As reuniões de avaliação de desempenho.....	44

4.2.5 Formulários de avaliação e gestão de desempenho.....	47
4.3 Perfis de Competências.....	50
4.4 Objetivos da Brasmar para 2012.....	60
4.4.1 Objetivos do Diretor de Logística e de um Colaborador deste departamento,para 2012. 60	
4.5 Exemplo de um Formulário preenchido.....	65
4.5.1 Formulário de Avaliação e Gestão de Desempenho	65
4.5.2 Erros de avaliação mais comuns	69
4.5.3 Desenvolver Competências.....	70
4.6 Vantagens e limitações/desvantagens do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho na Brasmar.	71
4.7 Diferenças e semelhanças entre o Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho implementado na Brasmar e o Balanced Scorecard.	72
Capítulo 5 – Conclusão	74
6 Bibliografia	76
7 WebGrafia	80
8 Anexos	81

Índice de Tabelas

Tabela 1: Assiduidade.....	38
Tabela 2: Pontualidade.....	39
Tabela 3: Classificação dos objetivos através de critérios de eficácia	39
Tabela 4: Grupo de Funções.....	40
Tabela 5: Classificação dos Comportamentos Desejados	41
Tabela 6: Impacto dos objetivos e competências na avaliação de desempenho	41
Tabela 7: Aumento salarial sobre a remuneração fixa.....	42
Tabela 8: Classificação Final da Avaliação de Desempenho	42
Tabela 9: Classificação Final da Avaliação de Desempenho	43
Tabela 10: Grupo de Funções.....	49
Tabela 11: Identificação com a Empresa.....	50
Tabela 12: Decidir e Iniciar a Ação	51
Tabela 13: Relacionamento Interpessoal.....	52
Tabela 14: Trabalhar em Equipa	53
Tabela 15: Comunicar.....	54
Tabela 16: Capacidade de Adaptação e de Mudança	55
Tabela 17: Orientação para os Objetivos	56
Tabela 18: Analisar e Aplicar Informação.....	57
Tabela 19: Planear e Organizar	58
Tabela 20: Liderar.....	59
Tabela 21: Objetivos Departamentais/Individuais.....	62
Tabela 22: Critérios de Eficácia	62
Tabela 23: Objetivos Comuns.....	63
Tabela 24: Critérios de Eficácia dos Objetivos Comuns	64

Índice de Figuras

Figura 1: Avaliação de desempenho: Procedimentos.....	16
Figura 2: Balanced Scorecard enquanto Sistema de Gestão Estratégica: os quatro processos .	25
Figura 3: Relações de Causa e Efeito: Mapa da Estratégia.	26
Figura 4: Balanced Scorecard: as quatro perspectivas.....	27
Figura 5: Calendário do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	44
Figura 6: Formulário de Avaliação e Gestão de Desempenho Preenchido.....	65

Lista de Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

GPO – Gestão Por Objetivos

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistemas de Avaliação de Desempenho

SAGD – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho

SMART(ER) – *Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time (Executable and Rewarding)*

PME – Pequena e Média Empresa

Capítulo 1 – Introdução

No contexto atual de crise e elevada concorrência, os gestores das empresas ficam obrigados a reestruturá-las profundamente e a procurarem novas estruturas voltadas para a flexibilidade, produtividade e satisfação dos seus clientes. Com efeito, as empresas para se apresentarem na linha da frente não têm que olhar apenas para a vertente financeira da organização, mas potenciar o seu capital humano através de mecanismos de incentivos e motivação, de modo a que a satisfação promova o desempenho dos colaboradores, e com isso traga maior rentabilidade para a organização.

Estas necessidades promovem o uso de ferramentas de gestão, como a avaliação de desempenho (individual, de equipa e organizacional) e respetivos sistemas de avaliação de desempenho (SAD). Estes SAD surgem envolvidos numa série de requisitos que os possibilita tornarem-se o mais eficazes possível. Para isso os SAD incluem, na sua estrutura, um conjunto de indicadores de desempenho que servem de apoio à tomada de decisões e ações, devendo também refletir os objetivos da estratégia da organização; esta abordagem será desenvolvida no Capítulo 2.

Os gestores das empresas, perante este panorama da era da globalização, tomam consciência que não podem apenas preocuparem-se com a obtenção de resultados financeiros positivos no curto prazo, mas devem essencialmente procurar desempenhos económico-financeiros sustentáveis e diferenciados dos seus concorrentes diretos. Como instrumentos e ferramentas de controlo de gestão para resolver esta necessidade existem vários em uso, embora o Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan e Norton (1992), será o que terá ênfase neste trabalho no Capítulo 3, visto ter uma relevância considerável no meio académico e empresarial. A essência desta ferramenta tem como propósito medir e avaliar a performance de uma organização de forma diversa e não exclusivamente financeira. Neste sentido, serão apresentadas algumas dessas vantagens do BSC, sem ignorar as suas limitações.

Posteriormente, no Capítulo 4, será abordado um caso prático, sobre uma PME portuguesa, inserida no setor da alimentação. Uma empresa que se dedica à produção e comercialização de produtos alimentares congelados (peixes e mariscos). Esta empresa, denominada Brasmar III, S.A, já apresenta na sua gestão um Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho (SAGD). O que se pretende com este estudo de caso é perceber qual a importância deste SAGD na sua gestão e de que modo a sua implementação trouxe benefícios para o desempenho da organização. Outro objetivo deste estudo de caso é verificar como realmente os sistemas de avaliação de

desempenho funcionam na realidade empresarial face à descrição teórica estudada. Depois de apresentado o caso prático serão analisadas as vantagens e desvantagens mais significativas da implementação da ferramenta de avaliação de desempenho na Brasmar. No final do estudo de caso será importante perceber quais as semelhanças, bem como as principais diferenças da ferramenta de avaliação de desempenho implementada na Brasmar face ao *Balanced Scorecard* teorizado pelos seus fundadores.

Por fim, serão retiradas algumas conclusões sobre este estudo, bem como serão avaliadas as limitações do presente trabalho e fornecidas algumas pistas para pesquisas complementares.

Parte I - Revisão da Literatura

Para as empresas, a avaliação de desempenho contribui para o seu desenvolvimento. As avaliações feitas tanto aos colaboradores como à organização permitem determinar um certo nível “adequado” de desempenho e determinar o que é preciso melhorar; para isso introduzem-se medidas corretivas e incentivos sendo o esforço recompensado. Para que haja eficácia e eficiência na execução da avaliação de desempenho são criados sistemas de avaliação de desempenho em que a empresa procura identificar quais os seus fatores críticos de sucesso e recorre a medições para determinar o sucesso ou fracasso da sua gestão.

Capítulo 2 - Avaliação de Desempenho

A metodologia de avaliação de desempenho serve para medir resultados individuais, de grupo e organizacionais. O motivo pelo qual as empresas se preocupam com esta metodologia deve-se ao facto de que quem não tiver uma adequada avaliação de desempenho não consegue apresentar um sistema integrado e eficaz de gestão organizacional; isto acontece porque o processo das avaliações pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional. Por outro lado, uma vez que o contexto empresarial sofre alterações muito rápidas, tanto a nível tecnológico, cultural, organizacional, social e económico, exigem-se mudanças culturais e comportamentais das organizações e seus membros; assim, para ser conseguido um desempenho organizacional adequado é indispensável que as empresas percebam a necessidade de criar elementos de interação funcional face a objetivos diversos e complementares, bem como elaborar um estudo das relações individuais e da organização como um todo face ao meio envolvente. No fundo, a essência da avaliação de desempenho está no que motiva o comportamento das pessoas no domínio do trabalho, ou seja o que as faz querer fazer com benefício para a organização.

A lógica da avaliação baseia-se na fixação de objetivos de equipa associando o sucesso individual ao da organização. A introdução de objetivos de equipa na avaliação do desempenho tem como objetivo demonstrar que se a equipa como um todo falhar, então o sucesso individual pouco significa (Câmara *et al* 2003; Rato, 2002).

De acordo com Perreti (2001) a avaliação de desempenho proporciona uma maior atenção por parte dos dirigentes, propiciando um melhor clima de trabalho, bem

como tomadas de decisão mais coerentes. Ainda acrescenta aquele autor que a avaliação de desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores, bem como estimular a atenção dos dirigentes, chefias e colaboradores, contribuindo para uma maior comunicação, visto que as chefias têm mais interação sobre o trabalho da sua equipa. Refere ainda que a avaliação de desempenho facilita a tomada de decisões importantes relativamente a promoções, alterações do posto de trabalho, necessidades de formação dos colaboradores, assim como administração das remunerações.

Considerada uma prática comum em algumas organizações, a avaliação de desempenho poderá comportar inúmeros propósitos: por um lado, pode ser encarada como um instrumento auxiliar de crescimento e progresso na carreira dos colaboradores; por outro lado, poderá ser vista como um instrumento de monitorização e consequentes promoções ou punição de comportamentos. Em qualquer dos casos, deve primar pela sua validade, exatidão e fiabilidade para ser eficiente e aceite pela organização e seus membros (Sabeen e Mehboob, 2008).

De um modo geral, a avaliação de desempenho tem como principal objetivo melhorar o desempenho organizacional através da melhoria do desempenho dos trabalhadores, o que pode ser efetuado com a identificação das suas necessidades (pontos fortes e fracos) e da sua satisfação com o trabalho, nomeadamente através da remuneração, segurança, realização, recompensas/reconhecimento, autonomia, ambiente de trabalho, relações interpessoais, o funcionamento da organização e da motivação (Chiavenato, 2004; Mejía Gómez, 2002; Watling, 2000). A avaliação do desempenho humano é necessário para o sucesso organizacional.

Para as empresas competitivas e organizadas, avaliar é fundamental para corrigir os desvios, manter a uniformidade e obter melhores resultados. Chiavenato (2004) considera como vantagens da avaliação de desempenho (para a organização) o facto de se avaliar o potencial humano e se definir a contribuição de cada colaborador; identificar os colaboradores que necessitam de desenvolvimento e seleccionar aqueles com condições de promoção ou transferência; e ainda dinamizar a política de Recursos Humanos (RH), através de oportunidades aos colaboradores, estimulando a motivação e a produtividade.

No entanto, a avaliação de desempenho, por si só, não tem uma base que sustente a sua execução; é necessário criar requisitos rigorosos para a sua aplicabilidade e é necessário criar um padrão que sustente a avaliação de desempenho. Neste sentido surgem os sistemas de avaliação de desempenho a abordar no ponto seguinte.

2.1 Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD)

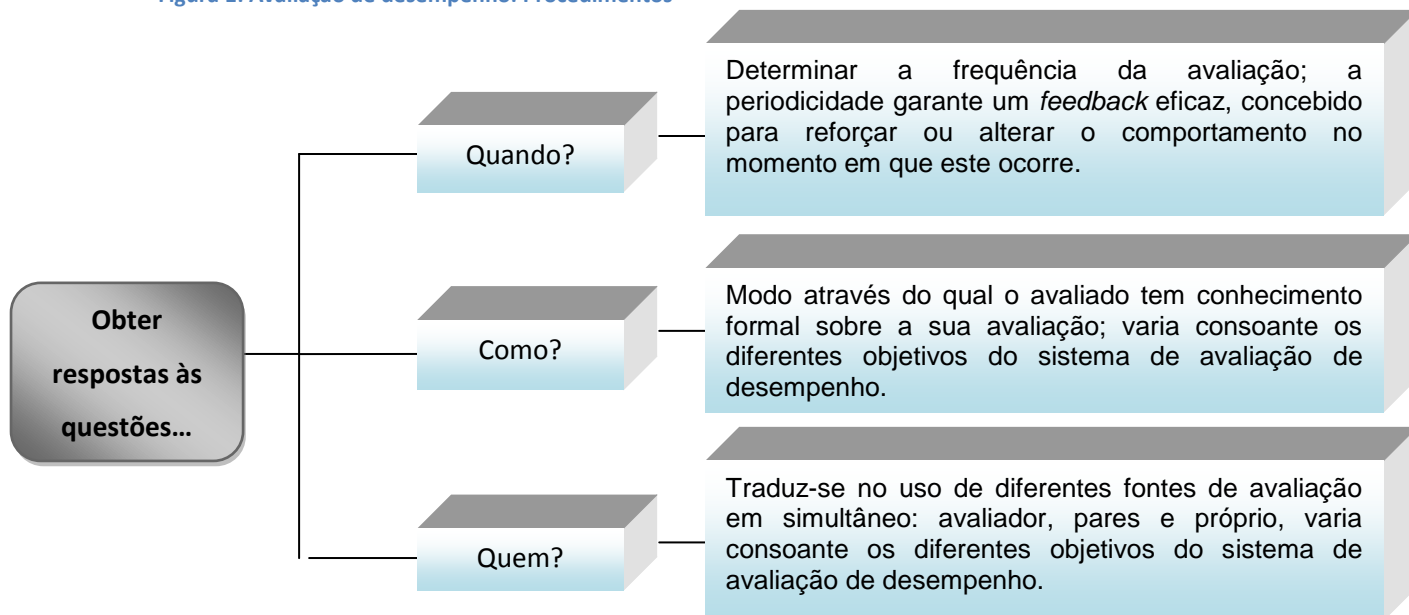
Para que a avaliação de desempenho não seja identificada somente como uma metodologia pontual de controlo de gestão dos colaboradores, é preciso integrá-la num SAD ao nível corporativo.

Segundo Caetano (2008b), a introdução de um SAD contribui para observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objetivos, orientá-los e aconselhá-los sobre quais as melhorias necessárias a inserir e o modo de as conseguir. Toda a informação recolhida por este processo é muito importante para a empresa pois assim é possível reconhecer o contributo de cada área funcional e/ou trabalhador para a eficácia da organização. A integração deste sistema promove uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos e das equipas interligando-os com os objetivos da organização.

Para este autor o mais importante na criação e implementação de um SAD é melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização; dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre o seu desempenho e a sua carreira; aumentar a sustentabilidade da organização; constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões; constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas e ainda identificar necessidades de formação.

Os procedimentos na aplicação da avaliação de desempenho, de acordo com Bretz *et al* (1992) (citados por Caetano, 2008a), conforme a figura 1, procuram responder a três questões fundamentais, tais como: quando? como? e quem?

Figura 1: Avaliação de desempenho: Procedimentos



Fonte: Franco, R. (2009). Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Relativamente ao *quando*, a periodicidade mais utilizada é a anual, a não ser que haja como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores, em que a avaliação deverá ocorrer trimestralmente ou semestralmente com aconselhamento diário. No entanto, na avaliação de periodicidade anual existe, ainda assim, um acompanhamento mensal ou trimestral dos colaboradores com a finalidade de desenvolver continuamente o seu potencial.

No que diz respeito ao *como*, os SAD procuram desenvolver a organização, aliando esse desenvolvimento ao desenvolvimento individual de cada funcionário; geralmente utilizam a entrevista como meio de comunicação entre avaliador e avaliado, no entanto os sistemas mais voltados para a gestão de recompensas tendem a dispensar este meio formal.

Em relação ao *quem*, a escolha depende do contexto organizacional em que se insere o SAD.

2.2 Gestão por Objetivos (GPO)

Segundo Franco (2009), a orientação das atividades dos colaboradores, tem como base os resultados futuros que se iniciam com a definição de objetivos organizacionais de longo prazo, posteriormente de curto prazo e por último os objetivos departamentais e individuais. É importante os colaboradores perceberem a

estratégia da empresa e a sua visão, pois os objetivos enquadram-se nesse contexto, principalmente os de longo prazo, já que os de curto prazo estão mais direcionados para as necessidades atuais da organização e são na sua maioria operacionais; já os departamentais têm que ver com a função de cada departamento em específico em que cada um apresenta objetivos próprios e os individuais contribuem para o aumento das capacidades de cada trabalhador no seu posto de trabalho. A chefia direta é quem define os objetivos para o departamento que lidera, partilhando-os com os seus subordinados. Os objetivos individuais são acordados com a chefia, de modo a que o avaliado participe na definição do seu padrão de comparação e na análise dos seus resultados. Os resultados serão medidos consoante a contribuição de cada colaborador para a empresa, nas perspetivas: global, departamental e individual. Quando os objectivos são atingidos com sucesso os colaboradores são recompensados, através do sistema de recompensas pré estabelecido pela organização.

A GPO incide em três princípios psicológicos: conhecimento das expectativas, conhecimento dos resultados e aconselhamento. Isto significa que, o avaliado vai adquirindo periodicamente por parte do seu avaliador um *feedback* sobre o seu desempenho, permitindo assim o planeamento de medidas de correção, ou se necessário, traçar novos objetivos.

Empiricamente está comprovado, de acordo com Franco (2009), que existe uma relação entre o uso deste método e o aumento da motivação, do esforço, da satisfação e da produtividade do colaborador, embora com algumas limitações (que serão apresentadas mais adiante no ponto 2.4, desta dissertação).

Dentro de uma organização as motivações de cada colaborador são diferentes e os fatores que afetam essas diferenças são o reconhecimento e a possibilidade de conceber um sistema de recompensas adequado para explorar o impacto motivacional. De acordo com Ferreira e Otley (2003) os colaboradores dão muita importância às recompensas de modo a que essa associação trás um impacto muito forte no atingimento dos objetivos. As recompensas podem ser monetárias ou não monetárias, ou seja, fazem parte de um sistema de incentivos mistos. Os incentivos monetários podem ser prémios e/ou aumentos salariais, os incentivos não monetários podem ser: *status*, reconhecimento, prestígio, aumento de responsabilidade e de interesse do trabalho, entre outros. A definição dos incentivos depende da política da empresa e da cultura empresarial. Tratando-se de incentivos monetários, a forma como são definidos e revistos os indicadores de desempenho que servem de base à quantificação do prémio, é dos pontos fundamentais em qualquer sistema de incentivos responsável pelo seu sucesso ou fracasso.

O motivo pelo qual a GPO atinge resultados é o mesmo que leva uma equipa desportiva a entregar-se totalmente numa atividade competitiva. Ao estabelecer-se objetivos dá uma razão a cada indivíduo para participar no jogo, seguindo uma estratégia pré-definida, tendo em vista o resultado pretendido e as recompensas a alcançar no final da partida.

Em suma, todas as “chefias” e não apenas as de topo devem participar ativamente nos processos de planeamento estratégico de maneira a garantir a sua exequibilidade e o seu alinhamento por toda a organização.

2.3 Importância dos Indicadores de Desempenho

Segundo Neely (1998) os SAD apresentam uma forte ligação entre objetivos, estratégia e o comportamento dos gestores, tendo em conta que os objetivos e a estratégia representam interesses de ambas as partes. De acordo com este autor, os SAD podem ser definidos como conjuntos de indicadores que possibilitam a tomada de decisões e ações, ao quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas, através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados.

Os SAD têm como objetivo apoiar os gestores na implementação da estratégia organizacional, assim estes devem selecionar quais os indicadores que melhor refletem os objetivos da estratégia e que tanto na atualidade como no futuro sejam fatores críticos, cuja melhoria permita atingir o sucesso da sua implementação. Estes SAD são apenas um mecanismo que aumenta a possibilidade da organização implementar as suas estratégias com sucesso (Anthony e Govindarajan, 2003).

De modo a alcançar a máxima utilidade um SAD deve ser apropriado e eficiente, perante cada um dos subsistemas, ou seja, se um subsistema não funciona, o processo de avaliação fica incompleto, impossibilitando decisões e ações fundamentadas (Kennerley e Neely, 2002). Estes autores apresentam as seguintes características para os indicadores de avaliação de desempenho:

- a) Os indicadores individuais devem apresentar uma visão equilibrada do negócio;
- b) Os indicadores devem ser financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia;
- c) Os indicadores utilizados devem proporcionar uma visão sucinta do desempenho organizacional, ou seja, devem ser simples e intuitivos;

- d) Devem ser multidimensionais, de modo a refletir a necessidade de medir todas as áreas de desempenho importantes para o sucesso da organização;
- e) Os indicadores devem facilitar a compreensão da complexidade organizacional;
- f) Devem compreender as dimensões transversais da organização, com isto, ser funcionais, como também refletir dimensões hierárquicas (ligando um ou mais níveis da organização), incentivando a coerência de objetivos e ações; e
- g) Os indicadores devem também demonstrar, claramente, como a obtenção de resultados apresentam uma relação com os fatores críticos.

Desta forma, entendemos que um SAD é mais que um sistema de medidas, sendo necessário estabelecer vínculos sistemáticos entre eles, tanto através de formulação matemática (exemplo: sistema ¹DuPont), bem como através de relações de causa e efeito (exemplo: BSC).

Os resultados pretendidos devem identificar-se com a estratégia organizacional, assim os indicadores de desempenho devem ser analisados, para cada uma das diferentes etapas, sendo indicados os meios de análise dos mesmos, como também é necessário indicar as condições externas que podem influenciar e condicionar o cumprimento dos objetivos.

Segundo Santos (2005), os indicadores de desempenho estão no coração dos sistemas de monitorização de desempenho, pois definem os dados a reunir de forma a medir desenvolvimentos, demonstrando resultados alcançados com o passar do tempo e permitindo análises comparativas com os resultados delineados. Consideram-se, assim, ferramentas de gestão bastante relevantes para a tomada de decisão, com base na performance e no que se refere a programas estratégicos e atividades. De acordo com Sennheiser (citado por Santos 2005) os indicadores de desempenho devem ser indispensáveis, isto significa que devem evidenciar o desempenho definido em termos de vantagem competitiva e devem ser objetivos, minimizando o espaço de interpretação. Mensurabilidade e exatidão devem ser realçadas, pois não se deve criar um esboço de cálculos se não houver disponibilidade de dados. Estabelecer a frequência de disponibilidade de dados é também importante, de modo a criar um espaço de reação aceitável. O uso de tecnologias de informação para monitorizar processos e suportar transações de negócio facilita a medição, permitindo manter o controlo constante dos indicadores de desempenho selecionados. Eleger indicadores

¹ O sistema de análise Dupont procura analisar a evolução da rentabilidade dos capitais próprios através da decomposição deste em vários factores explicativos. Estes incluem rácios de rentabilidade, de actividade e de autonomia financeira.

de desempenho adequados e úteis é um processo razoavelmente direto, mas exige desenvolvimento cuidadoso, refinamento iterativo, colaboração e consenso na construção.

Os indicadores de desempenho também se caracterizam por ser SMART(ER)² (específicos, mesuráveis, atingíveis, realistas, temporais, executáveis e recompensadores) desta forma traduzem-se num conjunto de dados essenciais, que analisados/tratados promovem a orientação e monitorização da atividade. Desta forma é possível: detetar atempadamente os problemas; identificar as suas causas; e projetar ações corretivas

Em suma, os indicadores são importantes, pois permitem saber o que se está a passar a qualquer momento, tanto na ótica do passado, do presente como projetar dados para o futuro. Assim a análise do conjunto dos indicadores torna possível a orientação do negócio de forma sustentável.

2.4 Limitações dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Apesar de muitos benefícios que os SAD trazem para as empresas e seus colaboradores, também existem limitações nestes sistemas, que por vezes podem condicionar o seu bom funcionamento.

Uma limitação considerada por Roberts (2003) é que os SAD, por vezes, promovem conflitos e competição entre trabalhadores, contribuindo para reduzir os níveis de performance dos trabalhadores, bem como subestimar a utilidade dos processos de trabalho como um todo e retirar importância ao trabalho de equipa no desempenho organizacional.

A outro nível, Kikoski (1999), citado por Cook e Crossman (2004), acredita que a entrevista anual é a principal limitação dos SAD e a razão para isto deve-se ao facto de os avaliadores mostrarem alguma resistência em dar classificações baixas aos avaliados. O mesmo autor refere ainda como limitação o facto de os colaboradores terem como principal premissa o tipo de recompensa recebida e para eles a concretização dos objectivos previamente definidos lhes conferir o direito a um reconhecimento preferencialmente de carácter monetário; o que não está correto, pois a lógica das recompensas, por norma, é recompensar o esforço adicional, por isso é que a recompensa está interligada a um incentivo, para que os colaboradores não cumpram apenas as suas funções, mas as superem.

² SMART(ER) – Specific, measurable, attainable, realistic, and time (executable and rewarding).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Sabeen e Mehbood (2008) insinuam que na falta de fiabilidade por parte dos colaboradores isto significa uma grande insatisfação perante determinado SAD.

Catano *et al* (2007), citado por Franco (2009) e por sua vez citando Tziner *et al* (1996) alega que as principais limitações da implementação de um SAD são caracterizadas pela existência de cotações³ inflacionadas das avaliações e falta de consistência com as próprias políticas reguladoras do sistema de avaliação. As consequências pela insatisfação deste modelo são diversas, (Franco 2009, citando Tziner e Murphy, 1999) tanto se a atribuição de cotações uniformes, normalmente excessivamente elevadas, por parte dos avaliadores, não discriminando níveis de desempenho entre os avaliados, como em sentido inverso, a constante atribuição de cotações baixas produz nos avaliados sentimentos de desconfiança e receio face à fiabilidade do sistema em vigor na organização onde trabalham. Millian *et al* (2002) defendem que por vezes no momento da reunião final aquando da avaliação ocorre uma insatisfação sentida pelos avaliados, quer no que se trata das decisões tomadas durante a reunião, quer face ao processo de avaliação, por si. Estes resultados podem levar, no limite, a efeitos controversos em relação ao nível da satisfação da função desempenhada (Franco 2009, citando Blau 1999), diminuindo a vontade de compromisso para com os objetivos determinados (citando Cawley *et al* 1998). Franco (2009) refere ainda que, por vezes, o processo de avaliação de desempenho se reduz apenas ao preenchimento de formulários e não à avaliação objectiva critica. E para finalizar, há avaliações que estão baseadas em fatores que não estão relacionados ao cargo específico.

Dada a importância desta matéria, alguns estudiosos como Kaplan e Norton realizaram estudos sobre como resolver os problemas dos SAD alinhando os objetivos da organização com a estratégia, através de indicadores financeiros e não financeiros interligados entre si, através de relações de causa e efeito. É com esta necessidade que surge a ferramenta de gestão conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC). No entanto, surgem ainda outras ferramentas que também podem vir a ser a solução para a implementação de um SAD para algumas empresas, a ver no Capítulo 3.

³ Nota final atribuída ao colaborador como resultado da avaliação de desempenho.

Capítulo 3 - Ferramentas para suportar a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Os SAD surgem com o objetivo de ajudar as empresas a melhorar a sua performance. É com esta necessidade de as empresas aperfeiçoarem o seu desempenho que os gestores tomam decisões importantes, como sejam a de implementar os SAD.

O objetivo básico de qualquer SAD é fornecer *feedback*, em relação aos objetivos, o que aumenta as possibilidades de alcançar esses objetivos de forma eficiente e eficaz. O ato de avaliar ganha verdadeiro valor quando é usado como base para decisões oportunas.

Se as organizações podem avaliar o seu desempenho, a informação que elas adquirem vai dizer-lhes onde elas estão, como elas estão a ser desenvolvidas, e para onde elas vão. Existem várias ferramentas para suportar a implementação dos SAD em uso atualmente, e cada uma tem o seu próprio grupo de defensores. Por exemplo, o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1993, 1996, 2001), *Performance Prism* (Neely, 2002) e de *Cambridge Performance Measurement Process* (Neely, 1996) são projectados para todo o nível organizacional, são mais completos e amplos em relação às ferramentas: *Total Productive Maintenance* (TPM) (Jones e Schilling, 2000), *7-step Total Productive Maintenance* (TPM) (Zigon, 1999), e *Total Measurement Development Method* (TMDM) (Tarkenton Productivity Group, 2000) que são mais específicas para avaliar o desempenho dos colaboradores. Cada organização deverá fazer um estudo das várias ferramentas existentes e determinar a que melhor se enquadra na sua gestão. Neste vasto grupo de ferramentas que servem para as empresas implementarem os SAD, o que vai ser abordado com um pouco mais detalhe neste enquadramento teórico é o BSC de Kaplan e Norton, uma vez que esta ferramenta tem vindo a ser referida a nível académico, o que demonstra que o conhecimento desta ferramenta apresenta algum interesse no mundo empresarial.

3.1 O *Balanced Scorecard*

O conceito e sistema de gestão BSC foi proposto por Robert Kaplan e David Norton (1992). Este conceito surge com a finalidade de ser utilizado como meio de chamar a atenção empresarial e dos trabalhadores para aspetos críticos relacionados com os objetivos empresariais, indo mais além da perspetiva estritamente financeira.

As décadas de 80 e 90 são lembradas como um ponto de viragem nos SAD em que os tradicionais sistemas, para alguns autores como Eccles (1991) e Neely (1998), são caracterizados como sendo ineficientes e insuficientes nos contextos organizacionais de crescente concorrência. É necessário não olhar apenas para indicadores financeiros, pois isso só não chega para que uma organização crie valor e se mantenha sustentável no futuro. Estes autores assemelham-se em alguns aspetos, na medida em que qualificam os sistemas tradicionais de avaliação como ultrapassados e inadequados e ambos sugerem alterações pertinentes, como, por exemplo, as organizações devem identificar áreas que necessitam ser abordadas para adaptar o sistema de medição num novo ambiente competitivo. Essas áreas incluem o desenvolvimento do *design* da informação, o uso de tecnologia para apoiar esta estrutura e o alinhamento e recompensas com o novo sistema.

Conforme referem Sousa e Rodrigues (2002), inicialmente o BSC surgiu como uma ferramenta para medir e avaliar o desempenho organizacional, tendo o conceito evoluído para um sistema de gestão da estratégia, proporcionando um sistema de comunicação e alinhamento da organização a novas estratégias, tornando-se numa metodologia clara de implementação da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC proporciona aos gestores de topo uma visão rápida e concisa do seu negócio através de um conjunto de indicadores de carácter financeiro e não financeiro, os quais traduzem os objetivos estratégicos da organização. Os primeiros esclarecem os resultados obtidos com as ações implementadas, já os restantes incorporam três áreas importantes: clientes, processos internos e atividades organizacionais de inovação e melhoria.

Ainda Kaplan e Norton (1993) acreditam que a extração de informação das várias fontes de análise impulsiona o equilíbrio entre indicadores internos e externos, como também, permite aos gestores medir a performance da sua organização nas áreas em que atuam. Estes autores acrescentam que o BSC é uma ferramenta que clarifica, simplifica e põe em prática a visão, que chega a todos os níveis hierárquicos, e a missão previamente definida, através da definição e comunicação das prioridades de negócio aos gestores, colaboradores, acionistas e ainda clientes.

Posteriormente, já em 1996, Kaplan e Norton descrevem que o BSC, enquadrando-o já num âmbito de gestão estratégica, se torna uma ferramenta capaz de promover o acompanhamento dos seus resultados financeiros, como também gerir as capacidades dos ativos intangíveis necessários ao crescimento desejado. Estes autores definem o BSC como um sistema de gestão estratégica, que incorpora quatro novos processos de gestão, que tanto isolada e conjuntamente, contribuem para o

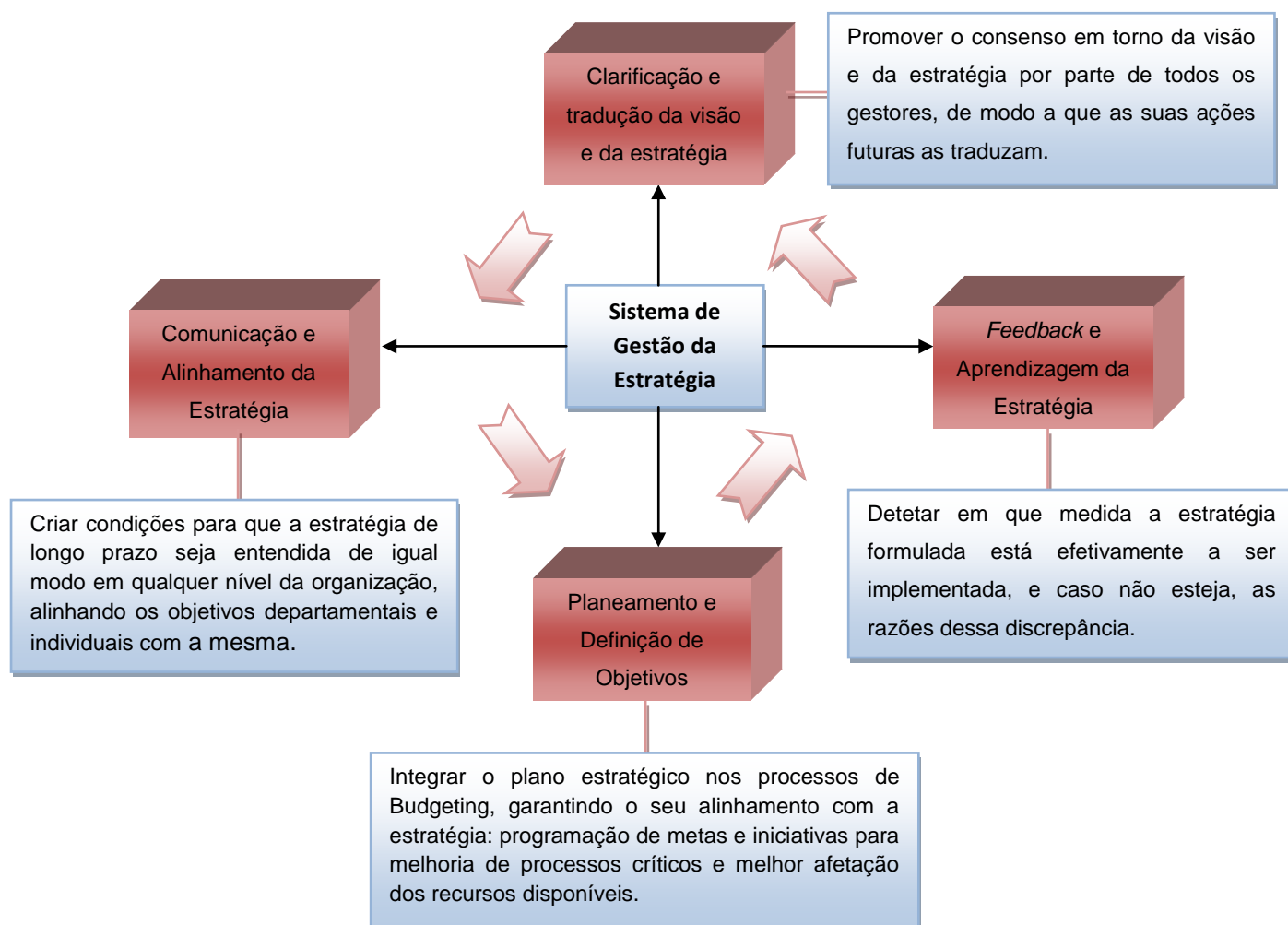
alinhamento entre objetivos estratégicos de curto prazo com os de médio e longo prazo.

3.2 Objetivos do *Balanced Scorecard*

Para Franco (2009), o BSC é visto como um instrumento de eleição para a medição de performance organizacional, uma vez que este transmite funções apropriadas relativamente à sua utilidade enquanto ferramenta. Estas funções assumem-se como um sistema de gestão da estratégia, um sistema de avaliação de desempenho organizacional e como um sistema de alinhamento da estratégia. Cada um destes sistemas possui características particulares.

Enquanto sistema de gestão da estratégia, o BSC incorpora quatro atividades distintas: clarificação e tradução da visão e da estratégia, comunicação e alinhamento da estratégia, planeamento e definição de objetivos e, por último, *feedback* e aprendizagem da estratégia. A figura 2 ilustra como o BSC desencadeia cada uma das atividades anteriormente mencionadas.

Figura 2 - O *Balanced Scorecard* enquanto Sistema de Gestão da Estratégia: os quatro processos.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Segundo Franco (2009), (citando Jordan *et al*, 2005), a clarificação e tradução da visão e da estratégia permite o esclarecimento de quais as ações a desenvolver para que o sucesso da organização se torne uma realidade, promovendo a redução de lacunas existentes entre o oficialmente escrito e o realizado pelos diversos departamentos e indivíduos. Relativamente à comunicação, a organização deve garantir que esta seja executada a todos os indivíduos, contribuindo para a sua participação ativa, ao adquirirem compromissos e responsabilização em volta da estratégia organizacional.

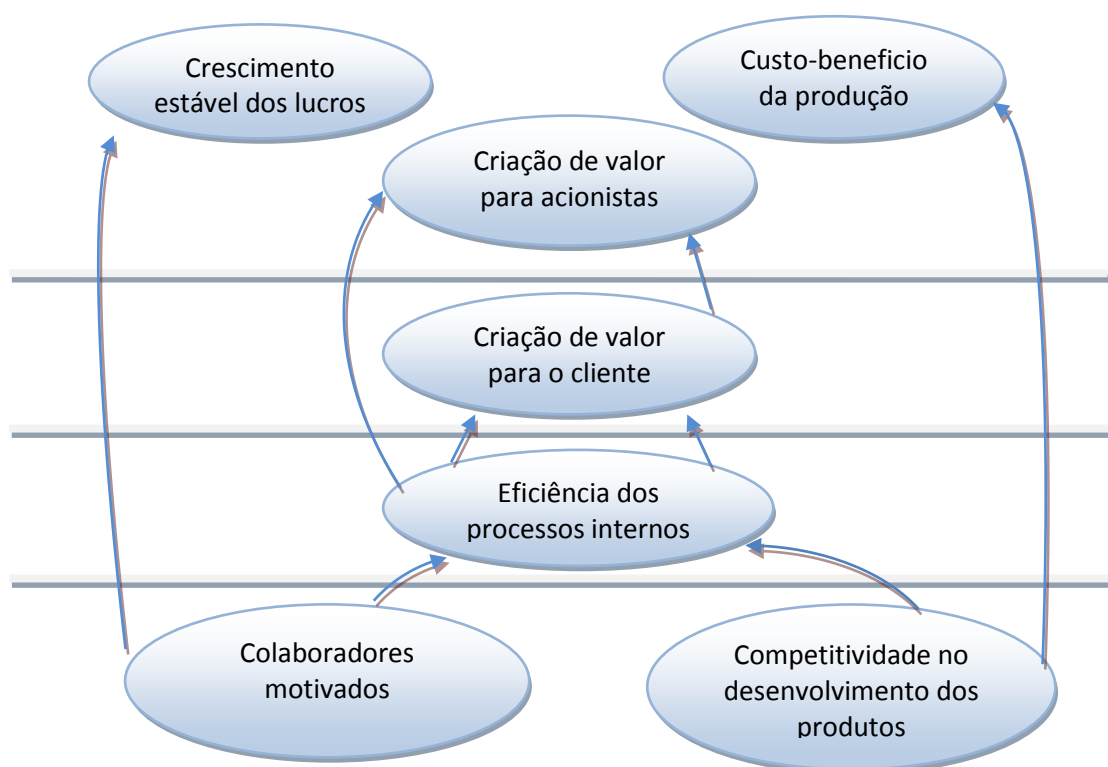
O BSC obtém, assim uma vertente capaz de gerar motivação, como capaz de gerar obrigações para com a organização onde está inserida. O alinhamento da estratégia traduz a definição de objetivos, indicadores de performance, metas e descrição de iniciativas a serem desenvolvidas com vista à sua concretização, a três

níveis: organizacional, departamental e individual. Adicionalmente, e ainda constituinte desta atividade, o BSC tem vindo a desempenhar um papel significativo na determinação do sistema de remuneração e de incentivos das organizações (Kaplan e Norton, 1996).

Quanto ao planeamento e definição de objetivos, de acordo com Jordan *et al* (2005), surgem como suporte efetivo à execução da estratégia determinada. Os mesmos autores acreditam ainda que enquanto SAD organizacional, o BSC possibilita identificar os indicadores concretos dos resultados a atingir e realizados e uma ligação ao sistema de prémios e incentivos, constituindo uma base ideal para o cálculo do *score* que sirva de referência à determinação dos referidos valores.

Jordan *et al* (2005) defendem ainda que, enquanto sistema potenciador de alinhamento da estratégia, a implementação do BSC pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito, relacionando, em cada uma das perspetivas definidas e entre as diversas perspetivas, os objetivos – indicadores de resultados, com os vetores de desempenho – indicadores de meios. Esta identificação traduz-se na construção de um mapa da estratégia, evidenciada na figura 3, o qual permite uma ligação entre as atividades operacionais e os resultados pretendidos face à estratégia da organização (citado por Franco 2009).

Figura 3: Relações de Causa e Efeito: Mapa da Estratégia.

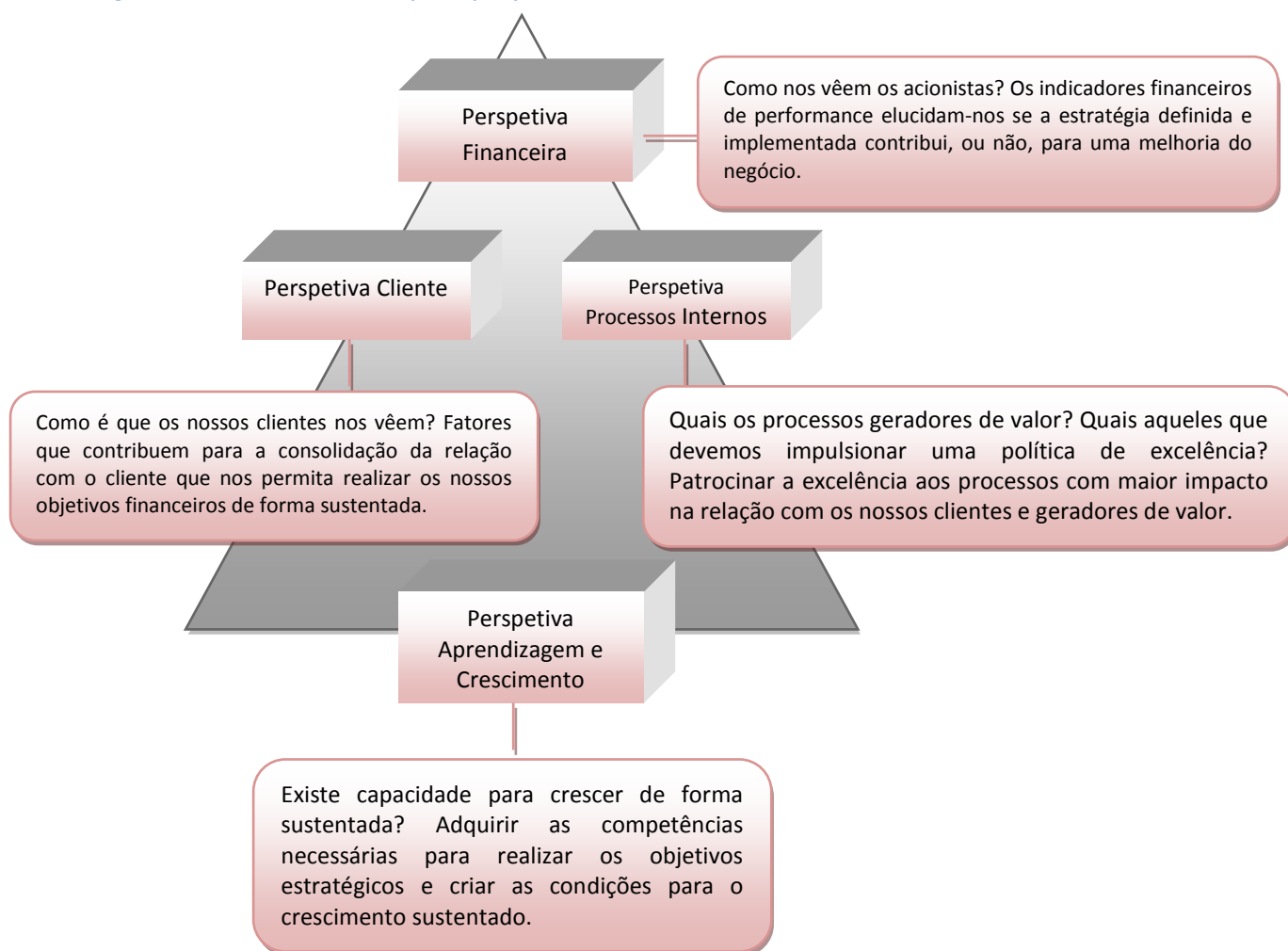


Fonte: Adaptada de Olve, Roy e Wetter (1999)

3.3 Perspetivas do *Balanced Scorecard*

As perspetivas do BSC caracterizadas por Kaplan e Norton (1992) são quatro, nomeadamente: Financeira, do Cliente; Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Estes autores aconselham que cada organização deverá adaptar, eliminar ou adicionar as perspetivas que considerar necessárias para a sua estratégia de negócio.

Figura 4: *Balanced Scorecard*: as quatro perspetivas.



Fonte: Kaplan e Norton, 1992

Os acionistas de qualquer empresa são os maiores interessados numa boa rentabilidade do capital investido, por isso manifestam maior atenção para a rentabilidade, crescimento e criação de valor.

A outro nível, é muito importante para as empresas conhecer o seu tipo de clientes e perceber o quê que estes mais valorizam, garantir a sua satisfação e fidelização, bem como adquirir clientes lucrativos. Para Kaplan e Norton (1992) a

preocupação desta perspetiva advém de quatro categorias: o tempo necessário à identificação das necessidades preeminentes dos clientes da organização; o nível de defeito percecionado nos produtos fornecidos aos clientes, em simultâneo com a capacidade de colocação atempada dos mesmos no mercado; a do valor atribuído pelos clientes aos produtos e serviços colocados à sua disposição; e manutenção de sensibilidade em relação aos custos dos produtos, evitando níveis reduzidos de rentabilidade.

Neste contexto, os gestores do negócio devem apresentar uma preocupação constante com os elevados níveis de aprovação do seu produto e/ou serviço. A preocupação também deve estar voltada para a correta execução dos seus processos, bem como apostar na otimização dos seus recursos, da qual dependem diretamente os resultados financeiros (Kaplan e Norton, 1992).

Dando seguimento à linha de pensamento daqueles autores, ambos afirmam que as empresas apresentam grandes preocupações com a sua capacidade de infiltração em novos mercados e o crescimento das margens de lucro. Neste sentido, a perspetiva de aprendizagem e crescimento apresenta quatro pontos essenciais, que são: propensão da empresa em criar ideias novas; capacidades do capital humano relativamente ao seu nível de conhecimento, de modo a promover o seu desempenho; assegurar um nível elevado de motivação e empenho por parte dos colaboradores; assegurar, também, a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação, dinamizando os processos internos e os fluxos de informação dentro da organização. Para Jordan *et al* (2005), os indivíduos são a grande parte dos ativos intangíveis da organização, defendendo que o capital intelectual condiciona o desempenho das organizações, constituindo o seu grande elemento distintivo.

Segundo Franco (2009), para que a implementação de um BSC seja executada com sucesso é crucial todo o apoio por parte da direção da organização, juntamente com um envolvimento ativo de todos os colaboradores. Por outro lado, para Melo (2008) é recomendável uma evolutiva familiarização das pessoas com a ferramenta, clarificando o seu conceito para que seja perceptível a todos, favorecendo a execução de reuniões gerais, nas quais se esclareça o essencial sobre o BSC, as suas características e metodologia, assim como as razões convincentes da sua criação. Em algumas situações, a ajuda de entidades externas torna-se fundamental na melhoria, com ações de formação. O conhecimento preliminar sobre o que está a ser criado torna possível à organização a realização de um processo com qualidade e considerado como no *timing* certo. No entanto, Franco (2009) defende que uma das funções da equipa responsável pela implementação do BSC baseia-se em certificar que as expectativas relativamente ao mesmo sejam convenientemente esclarecidas e

definidas a todos os níveis da organização. A criação e propagação de uma cultura empresarial promovem a continuidade dos objetivos estratégicos.

Melo e Ribeiro (2008) sugerem que o processo de implementação da ferramenta suceda de forma tranquila; com flexibilidade, consistência, clareza, abertura de espírito, eficiência, envolvimento, sistematização e simplicidade, estes são exemplos de características subjacentes ao sucesso de um projeto desta qualidade.

3.4 Vantagens e limitações do *Balanced Scorecard*

Para Ferreira (2000), o BSC tem como vantagens o facto de ser um sistema simples, intuitivo, consistente, bem articulado e estruturado. É uma ferramenta de fácil compreensão em termos conceptuais, sendo considerado um dos seus pontos fortes. Ainda o mesmo autor afirma que um dos benefícios mais importantes surge no início da implementação do BSC, na medida em que esta ferramenta pode gerar discussões apropriadas sobre a visão e estratégia da empresa sendo bastante benéfico, uma vez que pode contribuir para uma compreensão partilhada e para a chegada a um acordo nestas questões. Na mesma linha de pensamento, surge Neely (1998), que apresenta o mesmo benefício a obter do BSC, que é a exploração das opiniões e suposições que sustentam a estratégia. Como também, Norreklit (2000) reconhece que o BSC ajuda a clarificar a estratégia, uma vez que os meios mais comuns (tradicionais) de comunicação geralmente são insuficientes. Para Kald e Nilson (2000) medir o desempenho cria condições para a mudança na interpretação do negócio por parte dos gestores, sendo isto um dos benefícios mais significativos. O BSC vem permitir a introdução não só de medidas financeiras como não financeiras, podendo assim conseguir uma aproximação mais realista para medir a gestão de desempenho global. Já Otley (1999) concluiu que um dos benefícios do BSC advém da inserção na ferramenta dos *stakeholders*, mais ainda do que os acionistas e desta maneira adota uma metodologia multidimensional na medição da gestão e desempenho.

Ferreira (2000) refere que o BSC é bastante hábil em diminuir a sobrecarga de informação relativamente às medidas de desempenho. A implementação do BSC “obriga” os gestores a escrutinarem um número limitado de medidas que resultam diretamente da visão e da estratégia da organização, aumentando assim a importância da métrica escolhida. Tanto Kaplan e Norton (1996b) como Olve *et al.* (1999) insinuam que o mais comum é a introdução até 25 medidas no BSC. Perante isto, Olve *et al.* (1999) advertem que o número de medidas diminui conforme o BSC desce aos níveis funcionais.

O BSC como ferramenta de gestão não é perfeito, incorpora algumas lacunas consideradas como limitações à própria ferramenta.

Bontis *et al* (1999) consideram como limitação a dificuldade da implementação do BSC. Isto acontece devido ao número restrito de perspectivas, algumas medidas multiperspetivas e a deficiente consideração de alguns detentores de interesses importantes, o que caracteriza esta ferramenta como rígida. Esta rigidez também deriva da limitação das perspectivas, por exemplo a perspectiva externa representa somente os clientes. Afirmam ainda que há pouca atenção para os assuntos do empregado e que é difícil fazer comparações externas.

O BSC é muitas vezes rejeitado pelos empresários devido aos recursos significativos que absorve, uma vez que a organização tem de adaptar ferramentas de gestão apropriadas, é preciso dar formação aos colaboradores e o tempo que é gasto para que o processo de avaliação seja executado com fiabilidade, sendo muitas vezes difícil quantificar a sua utilidade e/ou valor. Mooraj *et al* (1999) afirmam que muitos dos benefícios da execução do BSC são intangíveis na natureza e consequentemente difíceis de quantificar. Ferreira (2000), na mesma linha de pensamento, menciona que as organizações têm apetência por ter outros programas inovadores implementados em simultâneo com a implementação desta ferramenta, o que dificulta a distinção entre os efeitos e benefícios individuais. Assim, analisar o custo-benefício, embora realizável na teoria, pode apenas produzir uma estimativa grosseira expressa por um nível elevado de incerteza, subjetividade e de falibilidade.

Norreklit (2000) alega que o modelo BSC é aplicável apenas se a relação de causa e efeito se mantiver. Esta autora duvida do uso desta ferramenta de gestão estratégica pelos seguintes motivos: o BSC ignora *stakeholders* importantes, não existe uma monitorização explícita das movimentações de concorrentes, de avanços tecnológicos e das incertezas estratégicas, e não sustenta atenção a quaisquer incertezas que possam afetar a validade da estratégia.

Para Ferreira (2000) o BSC não é considerado uma ferramenta universalmente aplicável, devido aos diferentes ambientes culturais de cada organização. Além que certas culturas evitam fortemente o uso de medidas de desempenho, havendo a possibilidade de estabelecer uma ligação direta entre o desempenho e os indivíduos (a falha ao realizar a tarefa como o previsto pode tornar-se um desânimo).

Ahn (2005) considera duas limitações possíveis: por um lado, a presença de disparidades entre objetivos estratégicos e a missão poderão levar a uma perda de credibilidade organizacional; por outro lado, a falta de alinhamento entre indicadores e objetivos estratégicos nos níveis mais baixos da cadeia hierárquica.

Já Bourne (2008) dirige as suas atenções para as falhas na implementação do BSC. O que este autor descreve é que esta ferramenta ao ser inserida como complemento ao SAD e consequente ligação ao sistema de incentivos no seio organizacional, pode levar a comportamentos indesejáveis dos colaboradores. O que acontece é que os colaboradores direcionam a sua atenção para determinados objetivos como fim único, ignorando a eficácia das operações adicionais à função que executam, como complemento de avaliação. O autor salienta ainda que a vontade de medir não gera valor por si só, são necessárias ideias de melhoria, através da determinação de ações que acionem mudanças significativas e justificáveis, tanto ao nível dos processos, como nas práticas organizacionais.

Parte II – Estudo de Caso

A parte II deste trabalho destina-se a compreender como o enquadramento teórico pode ser executado em contexto organizacional.

Capítulo 4 – Caso Brasmar

No presente capítulo será efetuado um estudo a uma empresa portuguesa, com a denominação de Brasmar III, S.A, inserida no Grupo Metalcon, que apresenta como atividade de negócio a produção e comercialização de produtos alimentares congelados, mais massivamente peixes e mariscos. Esta empresa foi escolhida por utilizar, na sua gestão corrente, um Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho (SAGD). Pretende-se com o estudo de caso discutir a importância e o impacto deste SAGD na organização.

Inicialmente será feita uma breve abordagem para apresentação da Brasmar e posteriormente explorada a forma de como é utilizado este SAGD.

4.1 Descrição da empresa

A história da Brasmar começa com a produção da sua matéria-prima⁴. Em 1993, foi fundada a Lusomar, uma empresa produtora de camarão localizada no Brasil e cujas exportações alcançaram mercados tão variados como os Estados Unidos e a França, entre outros. Em pouco tempo, a Brasmar passou a comercializar para a Europa a produção da Lusomar, tornando-se uma das empresas mais importantes de Portugal, sendo pioneira na atividade de produção, importação, transformação e comercialização de produtos alimentares congelados (peixe e marisco).

A Visão da Brasmar III, S.A como membro do Grupo Metalcon⁵, é ser uma empresa de referência no sector de mercado onde atua, através de conceitos diferenciadores e soluções que criam valor para clientes e acionistas. É uma empresa que se vê em constante crescimento e em conquista de novos mercados por todo o

⁴ A informação obtida neste ponto foi retirada do site da Brasmar: <http://www.brasmar.com/>

⁵ O Grupo Metalcon foi constituído em 2000 e agrega as empresas: Metalgalva – Irmãos Silva, S.A; Zinconorte, S.A.; Galvaza, Lda.; Silvafer, Lda. Brasmar III, S.A.; LSM, Lda.; Grupomar S.A.

mundo. A sua grande ambição é continuar a crescer garantido a sustentabilidade do seu negócio. (Em anexo: Organograma do Grupo Metalcon e da Brasmar).

A Brasmar III, S.A é uma empresa reconhecida pelas suas competências na seleção, inovação, e pesquisa de produtos das mais variadas origens. A experiência de serem produtores na origem, junto com o seu compromisso histórico de pesquisa e inovação significa que estão constantemente voltados para a qualidade.

A Brasmar tem como missão a investigação, desenvolvimento e inovação dos seus produtos alimentares congelados de modo a que estes se afirmem como uma mais-valia para o cliente, cumprindo as regras do crescimento sustentável. Fundamenta a missão no excelente relacionamento com os fornecedores numa ótica de parceiros de negócio, tendo como base os princípios da qualidade, confiança e fidelidade e fundamenta-se na promoção de uma estratégia de excelência no serviço ao cliente, como processo de sustentação, integrando todas as componentes e de forma transversal à estrutura, visando a total satisfação e retenção de clientes.

A estratégia da Brasmar assenta em cinco factores que os têm conduzido ao sucesso, que são: a qualidade das matérias-primas, o investimento nos recursos humanos, a aposta nos processos de segurança interna e alimentar, a excelência e competitividade empresariais, e a satisfação e fidelização do cliente e parceiros.

O negócio tem evoluído de forma muito positiva nos últimos anos. No primeiro semestre de 2008, a Brasmar, inaugurou uma nova instalação industrial com uma superfície de 8000 m² e uma capacidade de armazenamento de 3000 toneladas e de processar 400 toneladas/mês. O volume comercial da empresa quadruplicou desde o ano 2003 a 2009, passando de 6 milhões a 30 milhões de euros. Depois já em 2010 a previsão passou para 35 milhões, convertendo-se numa das empresas com maior crescimento do mercado e com um alto valor de investigação, controlo e inovação. Uma notícia publicada a 15 de Maio de 2011 afirma que a Brasmar se propôs a aumentar as suas instalações, com um apoio de dois milhões de euros do projeto comunitário Promar, para um investimento total de oito milhões de euros. Este aumento é de cerca de 3000 m², uma nova área de transformação e embalagem de peixe, mais vocacionada para a área do bacalhau. Com isto, irão passar de 80 toneladas de capacidade de demolha de bacalhau para 500 toneladas/mês. A nível geral de produção de transformados, vão passar das 500 toneladas para 1500 toneladas/mês. De acordo com o jornal de negócios, uma notícia sobre a Brasmar publicada a 24 Abril 2012, afirma que a “empresa de peixe congelado cresceu 37% (em vendas) em 2011 e faturou 52 milhões de euros. Em três anos a previsão é aumentar para 85 milhões de euros.” Sérgio Silva há dez anos começou na presidência da recém-criada Brasmar. “Hoje lidera o grupo que fatura 150 milhões.”

Esta mesma notícia afirma que esta empresa cresce 400% nas exportações no ano de 2011.

A Brasmar apresenta algumas vantagens significativas que se prendem com a existência de⁶: **(i)** Produtores - como já foi referido, os produtores foram fundados em 1993 com a denominação de Lusomar, localizada no Brasil, uma empresa produtora de Camarão Vannamei. Com mais de 800 hectares e uma produção anual próxima de 4000 toneladas isso torna-os uma das empresas mais produtivas e competitivas do setor; **(ii)** Tecnologia - a evolução constante do mercado de alimentos congelados e o correto processamento da matéria-prima levam a Brasmar a um investimento constante na renovação da sua estrutura tecnológica, investigando e inovando em processos produtivos mais eficazes e acertados; **(iii)** Especialização - estudos de mercado, as constantes melhorias tecnológicas e a atenta resposta aos seus clientes, fazem da Brasmar uma empresa especializada em satisfazer sempre cada necessidade; **(iv)** Personalização e Execução - os processos produtivos são personalizados e executados de forma sistemática para obter bons resultados. A variedade na embalagem mais adequada está garantida; **(v)** Inovação - passa pela inovação constante para alcançar a excelência com que hoje conta a Brasmar. Processos estratégicos implementados para levar a cabo uma constante melhoria produtiva, seja em qualidade seja em variedade; **(vi)** Garantia, Certificação de Qualidade - a Brasmar está certificada com base na norma NP EN ISSO 22000:2005. Sinónimo de alta qualidade, segurança eficiência e inovação nos processos produtivos alimentares congelados.

A Brasmar constitui a sua própria marca denominada por “Brasmar”. Esta empresa apresenta a sua marca como sinónimo de prestígio, investigação, inovação e especialização. O seu principal objectivo é poder fornecer um serviço de máxima qualidade. A Brasmar conta com uma forte presença no mercado português e europeu e é esta presença que os permite trabalhar em paralelo com o cliente para assegurar a confiança dos seus produtos. A alta competitividade, junto com o investimento na valorização dos recursos humanos da empresa, constituem as vantagens mais fortes do mercado, inovando constantemente para obter processos produtivos alimentares satisfatórios e seguros.

⁶ A informação obtida neste ponto foi retirada do site da Brasmar: <http://www.brasmar.com/>

4.2 Sistema de Avaliação e Gestão de desempenho (SAGD)

O SAGD foi implementado em 2008, no Grupo Metalcon para todas as suas empresas, que são⁷: Metalgalva – Irmãos Silva, S.A.; Zinconorte, S.A.; Galvaza, Lda; Silvafer, Lda; LSM - Lojas de Congelados Lda; Grupomar – Comércio de Bacalhau, S.A.; e a Brasmar III, S.A. Neste mesmo ano de 2008, a Brasmar, encontrava-se numa fase de crescimento e expansão devido a aquisição de novas quotas de mercado, conseguindo adquirir como principais clientes o Grupo Sonae, Grupo Auchan, LSM (Lojas de Congelados, Lda), Jerónimo Martins, Sogenave, entre outros. Em 2013, a Brasmar incorpora cerca de 120 colaboradores, sendo considerada, por enquanto uma PME. O aumento repentino dos colaboradores, só foi possível com a mudança para as novas instalações na zona de Guidões, freguesia da Trofa. A Brasmar apresentava nas suas antigas instalações, em Vila do Conde na Zona Industrial da Varziela, aproximadamente 15 colaboradores. Esta empresa já incorporava um sistema de avaliação, bastante simples, que era constituído por um número reduzido de critérios de avaliação e sem grande impacto no desempenho da organização, mas com o aumento significativo no número de colaboradores, as necessidades de implementar um sistema de gestão que contribuísse para a melhoria do desempenho da organização surgiram rapidamente. Assim, tomaram a decisão de implementar um SAGD, por forma a tornar possível avaliar outras áreas de conhecimento e criação de objetivos anuais.

O Grupo Metalcon – Investimentos SGPS, S.A apresenta nos seus processos de gestão o SAGD como um instrumento desenvolvido para suportar o alinhamento da estratégia da empresa, com o objetivo de dar a conhecer e de gerir o desempenho dos seus colaboradores, bem como apoiar o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A estratégia da Metalcon⁸ passa pelo crescimento sustentado tendo por base a verticalização das actividades que integram as áreas da indústria metalomecânica e alimentar, através do envolvimento de todos os colaboradores nos processos de melhoria contínua e no compromisso de contribuírem para uma gestão integrada. O grupo Metalcon aposta na consolidação das posições adquiridas pelas empresas que o compreendem nos respectivos mercados de actuação, promovendo o cross-selling entre estas, criando novas oportunidades de negócio e, aproveitando as sinergias emergentes, racionalizando os custos na sua atividade e gestão.

⁷ A informação deste parágrafo foi obtida através de entrevista cedida pelo Recursos Humanos do Grupo Metalcon.

⁸ Informação obtida através do site da Metalcon: www.metalcon.pt.

O interesse deste trabalho abrange essencialmente o impacto que a introdução deste SAGD teve na Brasmar.⁹ Assim, com a utilização deste sistema, a Brasmar pretende que cada colaborador conheça claramente o que se espera de si e o modo como vão ser avaliados os seus objetivos e/ou objetivos da sua equipa. Pretende também, que cada colaborador conheça o enquadramento da sua perspetiva de carreira e o apoio que lhe poderá ser dado no seu desenvolvimento.

A Brasmar ao adoptar um SAGD pretende melhorar o desempenho organizacional; aumentar a equidade nas premiações; tornar mais imparciais as avaliações efetuadas aos colaboradores; desenvolver as competências dos colaboradores; e aumentar a motivação dos colaboradores.

O âmbito e modalidade de aplicação deste SAGD abrange todos os colaboradores da organização (operadores, encarregados, técnicos, adjuntos, diretores e administradores), vinculados por contrato de trabalho e subcontratados. Aos subcontratados só se aplica a avaliação se o seu contrato for estabelecido no início do ano civil. É realizada a avaliação pela chefia direta e prevê-se uma componente de autoavaliação não vinculativa. A Brasmar apresenta uma estrutura hierárquica, e o nível mais elevado é responsável pelo nível a baixo e assim sucessivamente (os níveis vão de A que representam os Administradores, a nível F que representam os Operacionais). A administração é avaliada em conselho de administração e pelos acionistas.

Os Recursos Humanos (RH) são os responsáveis por avaliar os objectivos dos colaboradores de modo a que não se confundam com meros requisitos da função. Apesar de cada trabalhador ter a sua função, o mais importante nas avaliações é se as suas tarefas foram cumpridas de forma alinhada com os objetivos da empresa. Quem valida se os objetivos estão alinhados é sempre a Administração e os RH.

Os Intervenientes deste SAGD são essencialmente três: os avaliadores, os avaliados e a direção de RH.

Relativamente aos Avaliadores temos as chefias que devem assumir a responsabilidade pelo processo de avaliação e de gestão de desempenho perante os seus colaboradores, através da: reunião para a apresentação dos objetivos e metas para o ano seguinte; acompanhamento e orientação dos colaboradores; reunião intercalar, feita a meio do ano (Junho), de acompanhamento de avaliação/gestão do desempenho para revisão do desempenho alcançado e apoio para a melhoria; avaliação dos resultados alcançados durante o ano anterior face aos objetivos e às competências definidas (os resultados são mensuráveis através de indicadores de

⁹Toda a informação que se segue advém do Manual do Utilizador sobre o Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho implementado no Grupo Metalcon.

desempenho ou avaliados numa escala de 1 a 5 através de critérios de eficácia, este papel cabe aos Chefes/Diretores). Após a reunião de avaliação e gestão de desempenho as chefias devem: garantir que o colaborador conhece o que ficou escrito no formulário de avaliação e gestão de desempenho (o formulário é lido e assinado pelo colaborador – exemplo de formulário mais à frente, no ponto 4.5.1); ajudar o colaborador a atingir os objetivos definidos; ajudar o colaborador a desenvolver as competências necessárias; assegurar um acompanhamento regular, de modo presencial para que haja um apoio constante nos processos de trabalho dos colaboradores.

Os Avaliados são todos os colaboradores e pretende-se que estes se envolvam e participem no processo de avaliação e gestão de desempenho: reconhecendo e refletindo sobre as formas de otimizar/melhorar os seus pontos fortes e as suas necessidades de desenvolvimento; sendo um agente ativo no seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e revelando pro-atividade e abertura à mudança; comunicando de forma aberta, recebendo, aceitando e dando *feedback* sincero e construtivo. Após a reunião de avaliação e gestão de desempenho, os colaboradores devem: ter conhecimento do que está escrito no formulário de avaliação; comprometer-se pessoalmente em atingir os objetivos definidos; comprometer-se pessoalmente em corresponder às competências definidas para o seu grupo de funções (um grupo de funções é um conjunto de funções que têm competências comportamentais semelhantes e que, por isso, foram agrupadas – a ver mais à frente, na tabela 10). Os objetivos de suporte à estratégia são definidos pela Administração e comunicados, através de reuniões, a cada Direção (Comercial, de Distribuição Moderna, Fabril, de Qualidade, de Ambiente e Segurança, de Aprovisionamento, e de Armazém e Logística) que deve despoletar os objectivos departamentais/função de modo a irem de encontro dos objectivos da organização (mais à frente será apresentado um exemplo prático, no ponto 4.4).

A Direção de RH tem a responsabilidade de acompanhar e controlar as etapas de implementação do sistema, garantir o cumprimento do calendário de avaliação e gestão do desempenho (embora não estejam presentes nas reuniões de avaliação de desempenho é enviada uma cópia, em papel assinada pelo colaborador e chefia, dos formulários em questão), analisar as necessidades de desenvolvimento resultantes da avaliação, interpretar as necessidades de formação detetadas no plano de formação da organização; fazer a análise global da informação resultante da aplicação do sistema com as direções, que são sete na sua totalidade; apoiar os utilizadores do sistema (esclarecer dúvidas); fazer a avaliação do SAGD e propor as melhorias necessárias; analisar, junto de avaliadores e avaliados, os desacordos decorrentes

dos comentários sobre a avaliação; determinar a remuneração variável de cada colaborador, de acordo com a avaliação feita pela chefia e com a ponderação das competências.

4.2.1 Critérios de Avaliação do Desempenho

A organização, em estudo, definiu alguns critérios claros, em termos de objectivos e de competência, para medir o desempenho dos colaboradores.

Objetivos

Os objetivos de desempenho definem o que tem de ser executado, ou seja, os resultados pretendidos para o departamento, equipa ou pessoa, num determinado período de tempo, em alinhamento directo com os objectivos da organização.

Na Brasmar os objetivos individuais e/ou de equipa são estabelecidos no início do ano pelas Chefias e Direção de RH. Estes objetivos devem ainda ser comunicados a todos os colaboradores num momento distinto da reunião de avaliação e de gestão de desempenho, procurando a sua concordância e envolvimento.

Os objetivos mais comuns são: quantitativos e qualitativos. Os quantitativos estão relacionados com os objetivos estratégicos e de negócio, com dados numéricos (orçamentos, lucros, dados de produção) e cujo indicador de medida é quantificável. Já os qualitativos estão relacionados com critérios de qualidade, procedimentos a respeitar e cujo indicador de medida é verificável (logo também mensurável).

Os objetivos podem ainda estar relacionados com um determinado projeto especial.

A eficácia diária é um dos objetivos que se revela essencial para a realização do trabalho e para a obtenção da eficácia profissional e dos resultados da organização.

Na Brasmar são considerados os critérios de eficácia diária **assiduidade** e **pontualidade** e a sua avaliação quantitativa está prevista, de acordo com as seguintes tabelas:

Tabela 1 - Assiduidade

4 OU MAIS¹⁰ FALTAS	ATÉ 3 FALTAS	ATÉ 2 FALTAS	ATÉ 1 FALTA	0 FALTAS
1	2	3	4	5

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 2 - Pontualidade

<= 92%	>=93% <=94%	>=95% <=96%	>=97% <=98%	>=99% <=100%
1	2	3	4	5

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

No SAGD da Brasmar está prevista a avaliação quantitativa dos objetivos. Assim, serão previstos critérios de eficácia com notas de 1 a 5 para determinar o alcance dos objetivos definidos, por parte do colaborador, correspondendo-lhe uma classificação de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 3 - Classificação dos objetivos através de critérios de eficácia

NOTA 1	NOTA 2	NOTA 3	NOTA 4	NOTA 5
Critérios definidos para a nota 1	Critérios definidos para a nota 2	Critérios definidos para a nota 3	Critérios definidos para a nota 4	Critérios definidos para a nota 5

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Na reunião de avaliação de desempenho, o avaliador deverá atribuir a respetiva classificação (de 1 a 5) no formulário de avaliação do colaborador, correspondente ao alcance dos objetivos estipulados. Deverá depois calcular o peso relativo dos objetivos na avaliação final, procedendo ao preenchimento do espaço apropriado no formulário de avaliação de desempenho.

Competências

O termo competência é habitualmente utilizado para descrever a capacidade de um colaborador para desempenhar a sua função eficazmente.

¹⁰ O número de faltas referem-se ao ano civil, período sujeito à avaliação de desempenho.

Por outras palavras, as competências dizem respeito aos comportamentos que as pessoas deverão apresentar, de modo a desempenhar uma função de forma eficaz. O foco é colocado nos **comportamentos**, por oposição aos **resultados das tarefas** (estando estas associadas aos objetivos).

Os modelos de competências constituem um meio eficaz de imprimir a cultura da empresa no comportamento diário dos seus colaboradores. Um modelo de competências transmite a forma como a função deve ser desempenhada.

Assim, as competências da Brasmar são descritas em conjuntos de comportamentos observáveis e são compostas pelos comportamentos identificados como sendo os mais significativos para o desempenho eficaz, sendo que o nível de desempenho de um colaborador é dependente da facilidade e eficácia com que apresenta esses comportamentos.

Na Brasmar as competências estão agrupadas em perfis, relativos a cada grupo de funções. Estão definidas competências comuns a todas as funções e existem competências específicas para diferentes grupos de funções e, dentro destas, para níveis funcionais (dentro do mesmo grupo, conjunto de funções com responsabilidades diferentes, como por exemplo, a cooperação de pessoas).

Tabela 4- Grupo de Funções

	PRODUÇÃO		TÉCNICO-ADMINISTRATIVA		DIRETORES	ADMINISTRADORES
	Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
	Operacionais	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Identificação com a empresa	√	√	√	√	√	√
Decidir e iniciar a acção	√	√	√	√	√	√
Relacionamento interpessoal	√	√	√	√	√	√
Trabalhar em equipa	√	√	√	√	√	√
Comunicar	√	√	√	√	√	√
Capacidade de adaptação e de mudança	√	√	√	√	√	
Orientação para os objectivos	√	√	√	√	√	
Analisar e aplicar informação		√	√	√	√	
Planear e organizar	√	√	√	√	√	√
Liderar		√		√	√	√

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

As competências devem ser avaliadas de acordo com a seguinte escala, estando relacionadas com o nível de comportamentos manifestados e distribuindo-se por cinco níveis de exigência:

Tabela 5 - Classificação dos Comportamentos Desejados

INSUFICIENTE	NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO	AJUSTADO	PONTO FORTE	EXCELENTE
Manifesta muito poucos comportamentos requeridos na competência.	Manifesta metade dos comportamentos requeridos na competência	Manifesta os comportamentos requeridos na competência	Manifesta de forma eficaz os comportamentos requeridos na competência	Excede os comportamentos requeridos na competência
1	2	3	4	5

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Na reunião de avaliação e de gestão de desempenho, deve avaliar-se objetivamente o desempenho do colaborador em relação a cada competência, lendo cuidadosamente a descrição de cada nível de competência e classificando o desempenho do colaborador no nível apropriado (de 1 a 5).

No final, deve ser realizada uma média das classificações alcançadas em todas as competências, depois calcular o peso relativo das competências na avaliação final e por último o avaliador deve proceder ao cálculo da avaliação final do colaborador, calculando a média dos valores finais obtidos pelo colaborador nos critérios objetivos e competências (ver ponto 4.5).

4.2.2 Impacto do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho

O peso que os objetivos e as competências têm na avaliação final difere em função da família de funções a que o colaborador pertence, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 6 - Impacto dos objetivos e competências na avaliação de desempenho

NÍVEIS HIERARQUICOS	PONDERAÇÃO	
	Objetivos	Competências
Produção (E/F)	50%	50%
Técnico-Administrativa (C/D)	50%	50%
Diretores (B)	60%	40%
Administração (A)	80%	20%

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon.

Para apuramento do índice de desempenho é calculada uma média ponderada entre objectivos e competências, conforme indicado no ponto anterior. O resultado desta ponderação corresponde à avaliação final do colaborador e determinará quais os impactos na sua remuneração fixa e variável.

4.2.2.1 Na remuneração fixa

Tendo em conta a classificação final do colaborador, é-lhe atribuído um aumento salarial, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 7 - Aumento salarial sobre a remuneração fixa

1	2	3	4	5
0%	-	-	+1%	+1%
Desde que o salário esteja acima do que a lei prevê para a função	Valor definido anualmente pela Administração	Valor definido anualmente pela Administração	Mais 1% que o valor definido para a classificação 3	Mais 1% que o valor definido para a classificação 4

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

4.2.2.2. Na remuneração variável (política de incentivos e prémios)

É também atribuído um prémio anual ao colaborador, indexado ao seu desempenho e aos resultados alcançados pela Brasmar. Trata-se de um valor único, atribuído no mês da revisão salarial, em função do alcance dos objetivos e competências estipulados, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 8 – Classificação Final da Avaliação de Desempenho

CLASSIFICAÇÃO FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
1	2	3 a 3,5	3,6 a 4,5	Mais de 4,5
0%	0%	25%	50%	100%

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

As percentagens indicadas incidem sobre os vencimentos base, pelo que, um colaborador que tenha alcançado uma classificação final de quatro valores, irá receber um prémio anual que corresponde a 50% do seu vencimento base mensal.

Para atribuição dos prémios, os avaliadores devem ter em atenção que existe um sistema de quotas, que define a percentagem máxima de colaboradores por departamento que se poderão incluir nos diferentes níveis.

Tabela 9 – Classificação Final da Avaliação de Desempenho

CLASSIFICAÇÃO FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
1	2	3 a 3,5	3,6 a 4,5	Mais de 4,5
-	-	50%	20%	10%

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Isto significa que os avaliadores poderão atribuir, no máximo, o prémio de mérito a 50% dos elementos da sua equipa com a melhor classificação final entre 3 a 3,5, 20% aos que obtiverem as melhores classificações entre 3,6 a 4,5 e 10% aos que tiverem as melhores notas acima de 4,5%.

No que diz respeito às necessidades de formação, os RH deverão ter em conta os comentários feitos no decorrer das reuniões de avaliação de desempenho e registados nos formulários de avaliação, de forma a dar seguimento às necessidades de formação identificadas.

Quanto ao apoio às decisões sobre a progressão de carreira, os RH deverão ter em conta os comentários feitos no decorrer das reuniões de avaliação de desempenho e registados nos formulários de avaliação, de forma a dar seguimento às expectativas de carreira dos colaboradores e identificadas por parte dos avaliados.

4.2.3 Étaps e calendário de avaliação

O SAGD da Brasmar assenta no pressuposto da avaliação continua. Assim, para além das etapas formais de avaliação do desempenho, é recomendado que as chefias e colaboradores realizem uma avaliação intercalar de acompanhamento, seis meses após a reunião anual, bem como os momentos de *feedback* formal e informal que considerem necessários para o acompanhamento do desempenho, introdução de medidas corretivas e concretização dos objetivos.

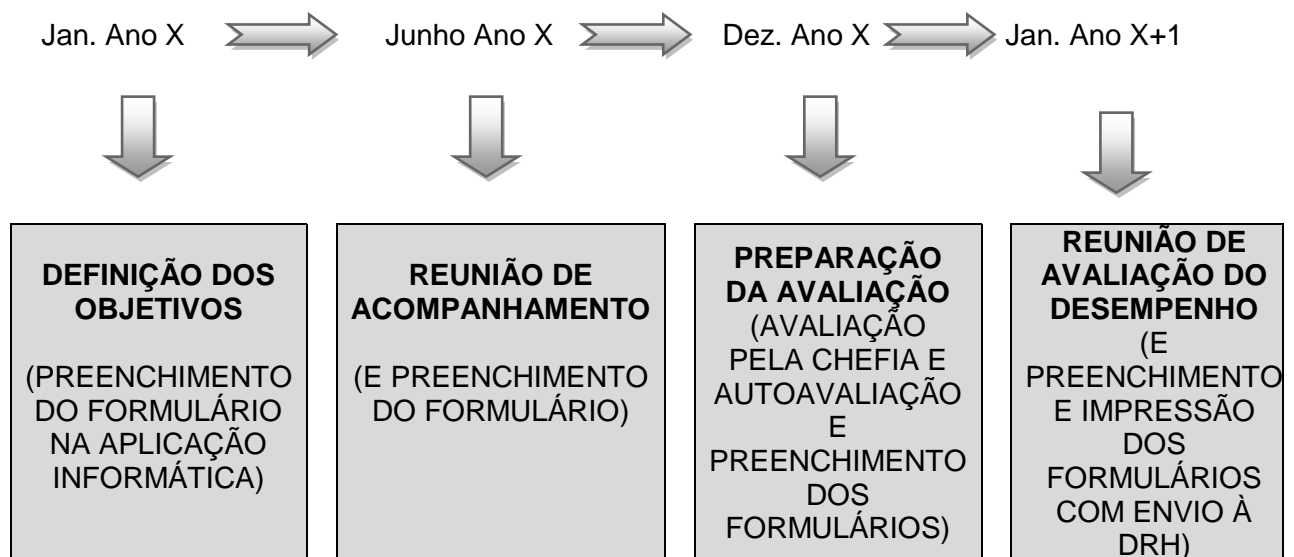
Estas reuniões visam o acompanhamento e a avaliação e gestão de desempenho. No que diz respeito ao acompanhamento deverá traçar-se um plano de desenvolvimento profissional e promover a avaliação intercalar do desempenho, para eventual introdução de medidas corretivas. O registo destes momentos informais de

avaliação facilita a avaliação final, na medida em que fornece argumentos factuais para apoiar a avaliação realizada e garante que chefias e avaliados não são influenciados na sua avaliação unicamente pelos aspetos (positivos ou negativos) que tiveram maior impacto ou pelos últimos meses do período de avaliação.

A avaliação e gestão do desempenho, consiste em avaliar globalmente o desempenho relativo ao período decorrido. Esta avaliação tem impacto nas decisões sobre prémios, remunerações e planos de carreira, de acordo com as decisões da Bramar, bem como no estabelecimento dos planos de desenvolvimento profissional.

No esquema que se segue são apresentadas as etapas gerais de aplicação e o calendário do SAGD da Brasmar, que culminam com a realização das reuniões de avaliação de desempenho.

Figura 5: Calendário do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho



Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

A chefia deve marcar as reuniões com, pelo menos três dias úteis de antecedência e disponibilizar ao colaborador o formulário de autoavaliação, para que este possa fazer a sua autoavaliação e preparar-se para a reunião.

4.2.4 As reuniões de avaliação de desempenho

A qualidade das reuniões depende basicamente de dois fatores, da preparação que permite aos intervenientes identificarem aspetos a realçar, questões a colocar e a

clarificar; e do acompanhamento contínuo. Para preparar as reuniões, é importante ter em conta: os formulários de avaliação e de gestão do desempenho do ano em curso e do ano anterior; os formulários de acompanhamento; os registos sobre o desempenho do colaborador (feitos pelo próprio e pela chefia); e a informação sobre a função (descrição da função, perfil de competências, objectivos).

O objetivo das reuniões, previstas no SAGD, é dar a conhecer o desempenho, de modo a ajudar o colaborador a obter melhores resultados e/ou introduzir as medidas corretivas necessárias ao seu atingimento.

Após a apresentação da agenda da reunião, o avaliador deve iniciar a conversa com o colaborador discutindo a contribuição deste para a Brasmar e para os objetivos de equipa, durante o período avaliado. Deve ser pedido ao colaborador para se autoavaliar face a cada objetivo e a cada competência definidos, discutindo os resultados obtidos, dificuldades sentidas e qual o apoio que o colaborador necessita para melhorar o desempenho. No caso de terem sido estabelecidos projetos especiais para o colaborador, o avaliador deve explorar a aprendizagem realizada, resultados atingidos versus as metas traçadas, áreas desenvolvidas e discutir as dificuldades sentidas e formas de as ultrapassar. Caso se trate de uma reunião de acompanhamento, o avaliador deve pedir informação ao colaborador sobre o seu posicionamento em relação aos objetivos, sobre dificuldades sentidas e sobre o apoio que necessita para alcançar os objetivos estabelecidos. As avaliações só são feitas na reunião de avaliação e gestão de desempenho, pelo que, na reunião intercalar de acompanhamento não é feita uma avaliação quantitativa.

Podem considerar-se as seguintes etapas para a realização das reuniões (quer de avaliação e gestão do desempenho, quer de acompanhamento): a preparação, acolhimento e agenda, análise e discussão dos assuntos em agenda e conclusão da reunião.

Relativamente à primeira etapa, a preparação, na parte que incumbe ao avaliador, este deve marcar a reunião com antecedência (cerca de três dias úteis) e entregar o formulário de autoavaliação ao colaborador, de modo a que ambas as partes se possam preparar. O avaliador deve ter em conta os objetivos específicos da reunião que vai realizar e assegurar-se de que estes também são claros para o colaborador. Deve reunir todo o material necessário para a preparação (o que pode incluir informação sobre os objetivos, competências e descrição da função). Por último, o avaliador deve disponibilizar o tempo suficiente para a reunião e assegurar-se de que não ocorrem interrupções durante a sua realização.

Do lado do avaliado, o mesmo deve refletir sobre o seu desempenho, identificando os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento no ano em análise.

O avaliado deve levar o formulário de autoavaliação preenchido, como também disponibilizar o tempo suficiente para a reunião e assegurar-se de que não ocorrem interrupções durante a sua realização.

A segunda etapa refere o acolhimento e agenda e assenta sobre os deveres do avaliador. Este deve procurar deixar o avaliado tranquilo para elaborar comentários. Deve rever e analisar os objetivos e a agenda da reunião, dando oportunidade ao avaliado de acrescentar os pontos que considere importantes/necessários. Por último, deve lembrar ao colaborador os principais objetivos da função que este desempenha, bem como as competências requeridas.

A terceira etapa representa a análise e discussão dos assuntos em agenda. O avaliador e avaliado, em conjunto, devem refletir sobre o desempenho durante todo o ano. Não avaliar com base nas suas percepções ou nos factos recentes mais significativos (favoráveis e desfavoráveis - mais à frente serão apresentados os erros mais comuns, no ponto 4.5.2). Escutar o outro com atenção e procurar compreender o seu ponto de vista, tal como considerar importante a perspetiva de ambas as partes. O avaliador e avaliado devem centrar-se no que é mais importante. Devem centrar-se no desempenho e no comportamento (o que foi feito e resultados obtidos) e não na personalidade do colaborador. Devem ser factuais e utilizar exemplos concretos de comportamentos habituais ou de situações que ocorreram. Estes devem evitar a expressão de sentimentos ou emoções que prejudiquem a relação e o desempenho.

Por parte do avaliador, este tem como obrigação fazer perguntas abertas, tal como centrar-se nas soluções e não nos problemas ou necessidades de desenvolvimento. Ser específico e direto e explicar claramente porque dá o *feedback*, assim como equilibrar o *feedback* positivo com o negativo. Não criar falsas expectativas, prometendo apoio que não pode dar ou permitindo que o avaliado fique com uma visão pouco realista do seu desempenho, capacidades ou oportunidades de promoção. Por fim, o avaliador deve procurar obter o consenso, o compromisso e o envolvimento do seu colaborador.

A quarta e última etapa para a realização das reuniões, é a conclusão da reunião. Nesta etapa o avaliador deve fazer, ou pedir ao colaborador que faça, o resumo dos aspetos principais da reunião. Concluir o preenchimento do formulário, tendo em conta também a perspetiva do colaborador, e procurar obter o consenso e o acordo. Por fim, proceder à assinatura do formulário, por parte do avaliador e do avaliado, bem como ao envio deste à Direção de Recursos Humanos (cópia em papel, assinada por ambos).

O desempenho deve ser acompanhado ao longo do ano. Para acompanhar e controlar o desempenho do colaborador, o avaliador, deve ter em conta alguns fatores, tais como: o acompanhamento diário (realização do trabalho, reuniões e contactos pessoais), a observação pessoal no dia-a-dia, o *feedback* do avaliado, o *feedback* de colegas/clientes e os projetos especiais (se existirem).

A Brasmar apresenta algumas sugestões que o avaliador pode ter em consideração. Por exemplo, o avaliador pode ajudar o colaborador a atingir os seus objetivos, certificando-se de que ele está focalizado e alinhado e tem os recursos e o apoio adequados (ver ponto 4.4.3 Desenvolver competências). Durante o ano, deve verificar o cumprimento dos objetivos acompanhando o desempenho do colaborador. Estar atento aos fatores externos que possam afetar o desempenho. Rever o plano de ação, se o contexto mudar de forma significativa. Dar indicação da data de realização da reunião de acompanhamento. Última sugestão, dar imediatamente *feedback* sempre que constatar uma diferença entre o que ficou acordado durante a reunião e o que foi feito. Não esperar pela próxima reunião de avaliação.

4.2.5 Formulários de avaliação e gestão de desempenho.

Para aplicação e operacionalização do SAGD da Brasmar, foi criado um conjunto de formulários, onde serão registadas todas as informações relativas à avaliação e que deverão estar sempre presentes nas reuniões efetuadas entre chefia e o colaborador.

Foram desenvolvidos formulários para os diferentes níveis funcionais. Existem também formulários com diferentes aplicações e que devem ser utilizados nos diferentes momentos da avaliação.

Os formulários desenvolvidos são cinco:

1. Formulário de Definição de Objetivos.
2. Formulário de Acompanhamento.
3. Formulário de Autoavaliação.
4. Formulário de Avaliação e de Gestão de Desempenho.
5. Formulário de Recursos da Avaliação.

Os cinco formulários apresentam-se disponíveis para todos os níveis funcionais: Operadores, Encarregados, Técnicos, Adjuntos, Diretores e Administração.

Relativamente ao Formulário de Definição de Objetivos deve ser preenchido no início do ano, devendo a chefia indicar, no local apropriado, quais os objetivos

definidos para o período em avaliação. Este formulário deve depois ser levado para a reunião de acompanhamento, para avaliar os progressos feitos pelo colaborador até esse momento, bem como para a reunião de avaliação e gestão do desempenho, para ser completado e proceder-se à avaliação final do colaborador.

O Formulário de Acompanhamento deve ser preenchido pela chefia, em conjunto com o colaborador, durante a reunião de acompanhamento.

O Formulário de Autoavaliação deve ser entregue ao colaborador, pela chefia, três dias antes da reunião de avaliação e gestão de desempenho e preparar-se para o momento da reunião. O colaborador deve levar este formulário para a reunião e entregá-lo à chefia, para que seja anexado ao seu processo.

O Formulário de Avaliação e de Gestão do Desempenho deve ser preenchido pela chefia, durante a reunião de avaliação e de gestão de desempenho, em conjunto com o colaborador.

O Formulário de Recurso da Avaliação caso o colaborador discorde da avaliação efetuada, poderá recorrer, enviando este formulário preenchido ao Diretor do seu Departamento, no prazo máximo de um mês após a data da reunião de avaliação e gestão do desempenho.

O próximo passo será apresentar o grupo de funções da Brasmar.

Tabela 10 - Grupo de Funções

NÍVEL F	Transferências	NÍVEL E	Encarregados	NÍVEL D	Escriturários	NÍVEL C	ADJUNTOS	NÍVEL B		NÍVEL A	
	Expedição		Chefes de Equipa		Assessores						
	Pincking		Encarregados de Loja		Engenheiros de Qualidade						
	Embalagem/expe dição				Promotor de Vendas						
	Corte de peixes				Médicos						
	Limpeza				Técnicos						
	Operadores de loja				Contabilista						
	Operador de logística e Transformação				Telefonista						
	Fiel de Armazém				Programador						
	Guarda noturno										
	Operadores		Encarregados		Técnicos						
Produção			Técnico-Administrativa				Diretores	Administradores			

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho da Brasmar

4.3 Perfis de Competências

Tabela 11 - Identificação com a Empresa

IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> Mostra adesão à organização. Mantém a confidencialidade Defende e age consistentemente de acordo com princípios éticos e valores claros. Através do seu próprio comportamento, serve de exemplo e encoraja os outros a aderirem a valores éticos e consistentes com os da organização. Trabalha em prol dos interesses da organização, mesmo quando isso implica colocar as suas necessidades individuais em segundo plano. Mostrar preocupação com o sucesso da organização no longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Esforça-se no sentido de tornar a organização ética e socialmente responsável. Promove e defende a igualdade de oportunidades. Promove a responsabilização organizacional e individual relativamente à comunidade e ao meio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupa-se em avaliar as questões ambientais e em promover a política ambiental da empresa. 			<ul style="list-style-type: none"> Define e desenvolve a estratégia organizacional em concordância com a Visão da empresa, ajustando-a à alteração das circunstâncias. Desenvolve planos estratégicos para alcançar os objetivos organizacionais de longo prazo. Procura e otimiza novas oportunidades de negócio.

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Nota: Cada competência deve ser lida da esquerda para a direita, acumulando os comportamentos do(s) nível(eis) anterior(es). (Ex: Para avaliar um colaborador do Nível A – Administrador – deverão ser lidos todos os comportamentos dos Níveis F, E, D, C e B).

Tabela 12 - Decidir e Iniciar a Ação

DECIDIR E INICIAR A ACÇÃO					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e toma as decisões urgentes. • Toma decisões difíceis e sob pressão. • Reúne informação completa para apoiar a tomada de decisão. • É firme nas decisões que toma e assume as responsabilidades correspondentes. • Toma iniciativas, age com confiança e trabalha com autonomia. • Manifesta confiança na probabilidade de sucesso das suas iniciativas. • Transmite uma visão realista das suas capacidades e talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume a responsabilidade pelos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorre à chefia apenas quando é necessário e resolve os problemas com um mínimo de orientação. • Procura a opinião dos outros no processo de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura o desenvolvimento e a implementação das ações. 		

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 13 - Relacionamento Interpessoal

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> • Mostra interesse e compreensão pelos outros. • Exprime abertamente as suas intenções quando lida com os outros. • Trata os outros com dignidade e respeito. • Transmite uma imagem de credibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre que possível, altera os seus métodos de trabalho para apoiar os outros. • Gere o conflito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece rapidamente o contacto e faz as pessoas sentirem-se à vontade. • Estabelece boas relações com clientes (internos ou externos), colegas e colaboradores. • Estabelece redes de contacto alargadas e eficazes dentro e/ou fora da organização. 			

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 14 - Trabalhar em Equipa

TRABALHAR EM EQUIPA					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se ao grupo. • Cria espírito de equipa estimulando a harmonia, a cooperação e a comunicação. • Debate os assuntos que prejudicam o funcionamento e a harmonia da equipa. • Consegue conciliar os objetivos pessoais com os da equipa. • Apoia e preocupa-se com os outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece e recompensa as ideias e os contributos dos outros. • Apoia os outros, facilita o seu trabalho e defende-os, sempre que é apropriado. • Apercebe-se das limitações dos outros e oferece o apoio adequado, especialmente durante períodos de trabalho difíceis. • Encoraja os outros a partilhar pontos de vista, pensamentos e sentimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja a equipa a envolver-se no processo de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha amplamente a informação e alerta os outros para dados que lhes podem ser úteis. 		

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 15 - Comunicar

COMUNICAR					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> Fala de modo claro e a um ritmo adequado. Fala de forma audível. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta com eficácia os pontos-chave de uma argumentação. Fala com autoridade e convicção. Corresponde às necessidades do seu público-alvo, adaptando a comunicação em conformidade. Explica a informação de forma a torná-la simples de compreender e evitar a utilização desajustada de linguagem técnica. Assegura-se de que a mensagem foi ouvida e compreendida. 	<ul style="list-style-type: none"> É fluente. Disponibiliza tempo para ouvir os outros. Obtém acordos claros e o empenho dos outros, utilizando a influência e a capacidade para convencer e negociar. Promove ideias suas ou de outros. 		<ul style="list-style-type: none"> Promove, em toda a organização, um estilo de relacionamento favorável à comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> Adota um estilo de comunicação que capta a atenção da audiência. Fecha negociações, vendas ou discussões.

Exclusivo para Adjuntos:

- Estrutura adequadamente as frases, parágrafos e secções nos documentos que escreve.
- Tem capacidade de síntese e escreve com correção ortográfica e gramatical.
- Escreve de forma convincente, expressiva e atrativa.
- Estrutura a informação escrita de modo a ir ao encontro das necessidades e do entendimento dos recetores das mensagens.

Exclusivo para Gestores de Cliente:

- Faz apresentações e fala com confiança e competência.
- Responde com rapidez às necessidades do interlocutor e às suas reações e *feedback*.
- Obtém o estabelecimento de acordos.
- Realiza esforços para garantir que o acordo alcançado é explícito, verdadeiro e de confiança.
- Mantém-se em contacto com todas as partes no decurso das negociações.
- Conduz as discussões para os resultados desejados.

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 16 - Capacidade de Adaptação e de Mudança

CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E DE MUDANÇA					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se positivamente à mudança. • Modifica os seus pontos de vista face a novas exigências (é flexível). • Aceita ideias novas e iniciativas que implicam a mudança. • Lida bem com a ambiguidade e utiliza de forma positiva as oportunidades que ela suscita. • Mostra respeito e sensibilidade pelas diferenças culturais e religiosas e pelas convicções e opiniões dos outros. 		<ul style="list-style-type: none"> • Tira partido das oportunidades que surgem nas situações ambíguas. • Produz ideias, pontos de vista e explicações novas. • Imagina iniciativas de mudança eficazes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Identifica novas ideias e novos pontos de vista. • Reconhece as oportunidades de mudança. 	Não se aplica

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 17 - Orientação para os Objetivos

ORIENTAÇÃO PARA OS OBJETIVOS					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> • Aceita e procura alcançar objetivos exigentes com entusiasmo e determinação. • Leva as coisas até ao fim e não desiste facilmente (determinação). • Identifica as estratégias de desenvolvimento necessárias para alcançar os objetivos de carreira. • Aproveita as oportunidades de formação e de desenvolvimento que lhe são oferecidas. • Através do seu comportamento, encoraja a existência de uma cultura de melhoria contínua. • Partilha os seus conhecimentos profissionais com os outros. • Excede o horário normal de trabalho quando é necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece e assegura padrões elevados para a qualidade e quantidade. • Verifica o trabalho para detetar erros. • Rejeita o trabalho que está abaixo dos padrões de qualidade estabelecidos. • Desafia-se a si mesmo(a) e aos outros para alcançar níveis de produtividade elevados. • Compreende, cumpre e informa os outros sobre as obrigações legais inerentes ao desempenho da sua função. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura obter <i>feedback</i> sobre o seu desempenho e esforça-se por melhorar. • Despende tempo para conhecer as políticas, regras, regulamentos e procedimentos padrão relevantes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Coloca o cliente (interno ou externo) em primeiro lugar e antecipa, identifica e satisfaz as suas necessidades. • Promove uma adesão clara à procura de um nível de excelência na qualidade. • Compara os níveis de qualidade com padrões e modelos externos. 	Não se aplica

Exclusivo p/ Gestores de Clientes:

- Trabalha para antecipar, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes.
- Presta serviços aos clientes de forma rápida e eficiente.
- Acompanha os indicadores de satisfação dos clientes e age de modo a melhorá-los.

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 18 - Analisar e Aplicar Informação

ANALIZAR E APLICAR INFORMAÇÃO					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica conhecimentos especializados e técnicos. • Mostra ter um conhecimento detalhado do trabalho. • Mostra um conhecimento aprofundado sobre as características dos produtos e serviços mais importantes. • Responde adequadamente às questões técnicas que lhe são colocadas por clientes (internos ou externos) ou colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra compreender como um assunto pode estar integrado num sistema mais vasto. • Procura obter mais informação ou uma maior compreensão dos problemas. • Identifica os problemas e revela-os nas situações adequadas. • Tem em conta os aspetos práticos relacionados com a implementação de diferentes soluções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questiona e desafia os pressupostos. • Mantém-se atualizado(a) sobre a concorrência e sobre os fatores do mercado que podem ter impacto na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza a informação financeira disponível para controlar o desempenho organizacional e para orientar a tomada de decisão. • Mostra compreender e manter-se informado sobre as relações entre a estrutura, os objetivos e as potencialidades da organização, acompanhando as mudanças. • Interessa-se pelas novidades na sua área de especialização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura novas oportunidades de negócio e mostra sensibilidade para as detetar e otimizar. 	Não se aplica

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 19 - Planejar e Organizar

PLANEAR E ORGANIZAR					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
<ul style="list-style-type: none"> • Executa o seu trabalho de forma sistemática, metódica e ordenada. • Gere eficazmente o tempo de execução das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece objetivos claros. • Estabelece etapas e pontos de controlo para o trabalho. • Gere o seu tempo e o dos outros. • Planeia com antecedência atividades e projetos, tendo em conta possíveis alterações às condições do meio. • Deteta, organiza e gere os recursos necessários (tecnológicos, operacionais e financeiros) para a realização das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeita o planeamento e entrega o trabalho dentro dos prazos. • Avisa os outros com antecedência sobre alterações imprevistas aos horários. 		<ul style="list-style-type: none"> • Assegura a disponibilidade dos recursos (tecnológicos, operacionais, financeiros) indispensáveis. 	

Fonte: Manual de Utilizador do Sistemas do Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

Tabela 20 - Liderar

LIDERAR					
Produção		Técnico-Administrativa		Diretores	Administração
Operadores	Encarregados	Técnicos	Adjuntos		
Nível F	Nível E	Nível D	Nível C	Nível B	Nível A
Não se aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Delega o trabalho de forma clara, adequada e justa. • Garante que as funções dentro da equipa estão claramente definidas e que cada um sabe o que é esperado de si. • Estabelece padrões de comportamento adequados e toma as medidas corretivas, quando necessário. • Mantém a equipa centrada nas tarefas. • Dá aos outros <i>feedback</i> construtivo e claro sobre o seu desempenho. • Proporciona oportunidades de desenvolvimento aos seus colaboradores. • Aconselha e treina os colaboradores. • Motiva e dá responsabilidade a outros. 	Não se aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Realça o impacto e a importância do trabalho das pessoas. • Inspira nos colaboradores uma atitude positiva e entusiasta para com o trabalho. • Consegue que os outros deem o seu melhor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a autonomia e a delegação de autoridade. • Transmite aos outros a confiança necessária para que assumam as suas responsabilidades individuais. • Deteta as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, promove/encoraja o seu desenvolvimento e disponibiliza recursos para apoiar a aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria equipas de pessoas talentosas. • Comunica uma Visão clara do futuro e encoraja os outros a pensar sobre o potencial da organização.

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

4.4 Objectivos da Brasmar para 2012.

Os objectivos da Brasmar III, S.A são definidos pela Administração. Os objectivos da organização para 2012 foram:

1. Volume de vendas de 60 000 000€.
2. Volume de vendas de exportações de 18 000 000€.
3. Valor máximo de incobráveis 80 000€.
4. Prazos médios de recebimentos de 95 dias.
5. Atingir 6 000 toneladas de produtos transformados.
6. Conclusão da unidade industrial e de logística.
7. Vendas de 1500 toneladas de bacalhau demolhado.

Além dos objectivos criados para o ano de 2012, os administradores, determinaram que a meta até 2015 será crescer 63% (em vendas) e ultrapassar os 85 milhões de euros de facturação anual.

Relativamente aos objectivos, no final do ano, os administradores verificam se os objectivos foram atingidos ou se é necessário estenderem-se para o ano seguinte ou mesmo ajustá-los. Cada objectivo é desdobrado em actividades correspondentes e suas tarefas (apresentação de exemplo no próximo subcapítulo).

Depois de definidos os objectivos da organização, são comunicados, em reunião, aos directores de cada departamento da Brasmar, nomeadamente à Direção Comercial, de Distribuição Moderna, de Qualidade Ambiente e Segurança, de Aprovisionamentos, e de Armazém e Logística. São também comunicados à Direção de Recursos Humanos e à Direção Financeira que se encontram centralizados na empresa Metalcon.

4.4.1 Objectivos do Diretor de Logística e de um Colaborador deste departamento, para 2012.

Em cada um dos sete departamentos, da Brasmar, cada Diretor estabelece os objectivos do seu departamento, que são os seus próprios objetivos.

A razão pela qual o exemplo incide sobre o Departamento de Logística deve-se à fonte de informação obtida pela Brasmar. Foi concedida uma entrevista pelo Diretor deste departamento que facultou a informação disponível neste ponto 4.4.

Neste subcapítulo irá ser usado, como exemplo, o Departamento de Logística da Brasmar, em que o Diretor estabeleceu como sendo os seus objectivos os seguintes:

1. Não cometer falhas na gestão dos transportes.
2. Certificar-se que é efectuada limpeza semanal às instalações e equipamentos.
3. Gestão correta dos stocks.

A cada objectivo são atribuídas as iniciativas e ações correspondentes.

Neste departamento em concreto, não há ligação direta à maioria dos objetivos, mas indirectamente este departamento pode e deve contribuir para manter os clientes satisfeitos, nomeadamente através do cumprimento dos prazos de entrega das mercadorias/produtos e certificação que as encomendas chegam ao cliente em bom estado e sem engados nas mercadorias/produtos enviados e respectivas quantidades. Assim, este Departamento através dos objectivos estabelecidos para o mesmo, no ponto 1 e ponto 3 acima mencionados, pode contribuir para que o objectivo sobre o volume de vendas de 60 000 000€ seja mais facilmente alcançado. Os objectivos de cada departamento apesar de serem estipulados pelo próprio director são validados no início do ano pela Administração, bem como os objectivos individuais de cada um dos colaboradores deste departamento perante as diferentes tarefas que desempenham.

Relativamente aos objectivos Departamentais/Individuais será apresentado um exemplo prático, sobre alguns tipos de objetivos existentes, no Departamento de Logística, a um operador de Nível F, categoria Fiel de Armazém.

Neste exemplo, o funcionário J.J, tem como função ser Fiel de Armazém e no início do ano de 2012 foi-lhe atribuído, de acordo com as atividades que desempenha, pelo seu Director os seguintes objetivos (Dep./Ind. e Comuns):

Objetivos Departamentais/Individuais:

1. Evitar danificar os equipamentos, as instalações e os produtos/mercadorias.
2. Manter as paletes bem montadas.
3. Executar as suas tarefas sem erros.

Relativamente a cada objetivo estão associadas atividades e suas tarefas. A tabela seguinte representará o objetivo “Não danificar os equipamentos, as instalações e os produtos” e quais as suas atividades, tarefas e os seus critérios de eficácia aplicados. Neste objetivo, assim como nos três restantes, a única forma de medir o objetivo é através de critérios de eficácia estabelecidos.

Tabela 21 - Objetivos Departamentais/Individuais

Objetivo	Atividade	Tarefa	
Evitar danificar os equipamentos, as instalações e os produtos/mercadorias.	Evitar ocorrências.	Usar os equipamentos de acordo com as normas de segurança e manuseamento.	data início: 2012-01-03
			data fim: 2012-12-31
		Salvaguardar a integridade de pessoas e bens.	data início: 2012-01-03
			data fim: 2012-12-31
		Ter uma atitude preventiva e defensiva de pessoas e bens.	data início: 2012-01-03
			data fim: 2012-12-31
	Havendo ocorrências seguir o procedimento pré-estabelecido.	Informar a chefia do sucedido.	data início: 2012-01-03
			data fim: 2012-12-31
		Tentar se possível reparar o dano causado.	data início: 2012-01-03
			data fim: 2012-12-31
		Registrar a ocorrência em impresso próprio.	data início: 2012-01-03
			data fim: 2012-12-31

Fonte: Tabela Adaptada de objetivos Dep./Ind. da Brasmar.

Tabela 22 - Critérios de Eficácia

Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
3 Ou mais apontamentos nos equipamentos e instalações ou 7 ou mais apontamentos nos produtos.	2 Apontamentos nos equipamentos e nas instalações ou 5 a 6 apontamentos nos produtos.	1 Apontamento nos equipamentos e nas instalações ou 3 a 4 apontamentos nos produtos.	0 Apontamentos nas instalações e equipamentos ou até 2 apontamentos nos produtos.	0 Apontamentos.

Fonte: Tabela Adaptada dos Critérios de Eficácia dos Objetivos Dep./Ind. da Brasmar.

Os restantes objetivos Departamentais/Individuais, deste colaborador, apresentam uma disposição semelhante a este objetivo que foi detalhado.

Objetivos Comuns: Cumprir os procedimentos de recursos humanos previstos nas atividades e até aos limites estabelecidos, durante o ano de 2012.

Neste exemplo, serão apresentados os objectivos comuns da organização e os seus critérios de avaliação.

Tabela 23 - Objetivos Comuns

Objetivo	Atividade	Tarefas	
Cumprir os procedimentos de recursos humanos previstos nas atividades e até aos limites estabelecidos, durante o ano de 2012.	Limite máximo de 2 faltas justificadas (acrescidos dos direitos previstos na lei), durante o ano de 2012 (prémios são atribuídos em proporção do tempo de trabalho do colaborador).	Comunicação de falta no prazo de 24h. Sub-tarefas: - Comunicar ao Diretor de Departamento a necessidade de faltar; - Entregar comunicação e justificação de falta na Direção de Recursos Humanos.	data inicio: 2012-01-01
			data fim: 2012-12-31
	Todos os colaboradores devem ser pontuais pelo menos em 95% nos dias úteis de trabalho*. (São contabilizados atrasos as entradas de manhã e depois do almoço) * Dias úteis do ano 250, dias de trabalho serão os dias úteis do ano – dias de férias.	Controlo de ponto. Sub-tarefas: - Registar todas as entradas e saídas; - Justificar todas as faltas.	data inicio: 2012-01-01
			data fim: 2012-12-31
	Todos os colaboradores deverão, no máximo, assinar os recibos de vencimento de quatro em quatro meses.	Assinar o recibo nos dias estabelecidos pela Direção de Recursos Humanos (até dia 10 de cada mês). Sub-tarefas: - Receber o recibo; - Esclarecer questões junto dos técnicos de RH sobre dias de férias e faltas e/ou outros assuntos.	data inicio: 2012-01-01
			data fim: 2012-12-31
	100% dos colaboradores deverão cumprir os procedimentos e os prazos relativos ao sistema de avaliação e gestão do desempenho: autoavaliação, reuniões de avaliação e o lançamento de objetivos.	Envio de informação com as atividades e as datas das reuniões de avaliação em Dezembro de 2012. Sub-tarefas: - Todos os colaboradores deverão respeitar as atividades e as datas.	data inicio: 2012-01-01

		Colaboradores – Integração no sistema de avaliação e gestão do desempenho e autoavaliação. Diretores ou Chefias – Reuniões, elaboração de objetivos e autoavaliação.	data fim: 2012-12-31
	A partir do dia 01 de Maio, os envolvidos no plano de acolhimento devem garantir o cumprimento do plano de acolhimento a todos os colaboradores admitidos.	Divulgação do plano de acolhimento. Sub-tarefas: - Reunir com todos os Diretores e envolvidos no processo; - Registrar todos os acolhimentos.	data inicio: 2012-01-01
			data fim: 2012-12-31

Fonte: Tabela Adaptada dos Objetivos Comuns da Brasmar.

Indicadores de Desempenho:

Act. 1 e Act. 2 - Registo de faltas, mapa de assiduidade

Act. 3 – Registos de ocorrência levantados aos colaboradores que não tenham assinado recibos de vencimento durante 4 meses do ano. Períodos de conferência: Maio, Setembro e Janeiro

Act. 4 – Verificação por data da realização de autoavaliações, reuniões de avaliação de desempenho e lançamento de objetivos. Período de verificação: Janeiro

Act. 5 – Rácio = Total de colaboradores admitidos/ total de registos de acolhimento

Tabela 24 - Critérios de Eficácia dos Objetivos Comuns

NOTA 1	NOTA 2	NOTA 3	NOTA 4	NOTA 5
Act. 1 e 2 – Previsto no manual de avaliação e gestão de desempenho	Act. 1 e 2 – Previsto no manual de avaliação e gestão de desempenho	Act. 1 e 2 – Previsto no manual de avaliação e gestão de desempenho	Act. 1 e 2 – Previsto no manual de avaliação e gestão de desempenho	Act. 1 e 2 – Previsto no manual de avaliação e gestão de desempenho
Act. 3 – Nunca assinou recibos	Act. 3 – Assinou um recibo de vencimento (11 registos de ocorrência)	Act. 3 – Assinou os recibos todos os quadrimestres (controlo de registos por quadrimestres, 1 registo)	Act. 3 – Não assinou um mês o recibo de vencimento (1 registo de ocorrência)	Act. 3 – Assinou mensalmente os recibos de vencimento
Act. 4 – Não entrou no sistema de avaliação e gestão de desempenho	Act. 4 – Não cumpriu os procedimentos	Act. 4 – Cumpriu	Act. 4 – Cumpriu todos os	Act. 4 – Cumpriu todos os procedimentos do sistema de

Act. 5 – <84% dos colaboradores acolhidos	nem os prazos do sistema de avaliação e gestão de desempenho Act. 5 – 85% a 89% dos colaboradores acolhidos	todos os procedimentos do sistema de avaliação e gestão de desempenho mas não cumpriu as datas afixadas Act. 5 – 90% a 94% dos colaboradores acolhidos	procedimentos do sistema de avaliação e gestão de desempenho e a autoavaliação na data definida Act. 5 – 95% a 98 dos colaboradores acolhidos	avaliação e gestão de desempenho e as datas delineadas A autoavaliação foi feita no sistema informático Act. 5 – 99% a 100% dos colaboradores acolhidos
---	--	---	--	---

Fonte: Tabela Adaptada dos Critérios de Eficácia dos Objetivos Comuns da Brasmar.

Os objectivos departamentais/individuais atribuídos a este colaborador em concreto, como já referido, são: “evitar danificar os equipamentos, as instalações e os produtos/mercadorias; manter as paletes bem montadas; e executar as suas tarefas sem erros” embora não contribuam directamente para a concretização dos objectivos da organização, contribuem indirectamente, visto que cada ação tem o seu papel fundamental para o funcionamento da organização e execução dos seus objectivos.

4.5 Exemplo de um Formulário preenchido

Neste subcapítulo será apresentado um exemplo de um Formulário de Avaliação e Gestão de Desempenho de 2008 de um colaborador do Nível (F) Operacional: operadores.

A apresentação deste exemplo serve para clarificar o que foi exposto neste capítulo quatro, tal como: cálculo dos objetivos, cálculo das competências e o cálculo da classificação final.

4.5.1 Formulário de Avaliação e Gestão de Desempenho

Figura 6 - Formulário de Avaliação e Gestão de Desempenho Preenchido

Nome do avaliado: António Almeida
Nº de colaborador: 1351
Função: Fiel de Armazém
Departamento/Secção: Departamento de Logística

Nome da(s) Chefia(s): Joaquim Oliveira

Período de Avaliação: 01/01/2008 A 31/12/2008

Data de realização da Entrevista Avaliação e Gestão de Desempenho
08/01/2009

O PREENCHIMENTO DESTES FORMULÁRIO DEVERÁ SER SEMPRE ACOMPANHADO DA CONSULTA DO MANUAL DO UTILIZADOR DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E DE GESTÃO DO DESEMPENHO DA BRASMAR.

Nota: Se necessitar de alguma informação adicional, contacte os Recursos Humanos

Reunião de Avaliação e de Gestão de Desempenho

- Analise com o colaborador os progressos verificados no alcance dos **Objetivos** e nos projetos especiais, caso existam, definidos no início do ano. Preencha, na tabela dos objetivos, a percentagem do Objetivo alcançada, assinalando a classificação com uma **cruz**.
- Calcule os critérios de **Eficácia Diária**, classificando o posicionamento do colaborador e classificando de acordo com as regras definidas.
- Discuta com o colaborador o posicionamento deste em cada Competência e classifique o desempenho de acordo com as regras definidas. Leia atentamente a definição de cada Competência antes de colocar, no local indicado, a classificação do colaborador em cada uma das Competências. Calcule a média final de avaliação das competências comportamentais.
- Multiplique a classificação final obtida nos **objetivos** e nas **competências** pelos seus pesos relativos, de modo a calcular o resultado final da avaliação do colaborador.
- No final, imprima o formulário, assine-o e dê ao seu colaborador para assinar.

CÁLCULO DOS OBJETIVOS

ASSIDUIDADE

Assinale o número de faltas durante o período avaliado:

4 ou mais Faltas	Até 3 Faltas	Até 2 Faltas	Até 1 Falta	0 Faltas
1	2	3	4	5

Nº de dias de baixa ou licença: _____ Motivo: _____

PONTUALIDADE

Assinale o número de atrasos durante o período avaliado:

<= 92%	>=93% <=94%	>=95% <=96%	>=97% <=98%	>=99% <=100%
1	2	3	4	5

Objectivos alcançados pelo colaborador

Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
Critérios definidos para a nota 1	Critérios definidos para a nota 2	Critérios definidos para a nota 3	Critérios definidos para a nota 4	Critérios definidos para a nota 5
		3,5		

Avaliação dos objetivos $3,5 \times 50\%$ (ponderação) = $1,75$ (classificação final)

CÁLCULO DAS COMPETÊNCIAS

Insuficiente	Necessidade de Desenvolvimento	Ajustado	Ponto Forte	Excelente
Manifesta muito poucos comportamentos requeridos na competência	Manifesta metade dos comportamentos requeridos na competência	Manifesta comportamentos requeridos na competência	Manifesta de forma eficaz os comportamentos requeridos na competência	Excede os comportamentos requeridos na competência
1	2	3	4	5

Avaliação das Competências $3 \times 50\%$ (ponderação) = $1,5$ (classificação final)

Competência	Classificação
Identificação com a Empresa	4
Definir e Iniciar a Ação	3
Relacionamento Interpessoal	3
Trabalho em Equipa	2
Comunicar	2
Capacidade de Adaptação e de Mudança	3
Orientação para os Objetivos	4
Planear e Organizar	3
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div></div> <div style="text-align: center;"> Classificação Final (média aritmética das competências) </div> <div></div> </div>	
24:8=3	

	Classificação	
Objetivos	1,75	(Objetivos + Competências)
Competências	1,50	

Classificação Final	1,75+1,50 = 3,25
----------------------------	------------------

Plano de Desenvolvimento Profissional

- Especifique as competências e conhecimentos que o colaborador necessita
- Aprofundar/desenvolver para desempenhar eficazmente a função e para atingir os seus objetivos profissionais. Todas as competências avaliadas como ajustadas, necessidade de desenvolvimento ou insuficiente terão de ser alvo de comentários e constar no quadro do plano de desenvolvimento profissional.
- Defina ações de formação e/ou outras ações de desenvolvimento, os objetivos a atingir e os prazos (ver mais à frente – Desenvolver Competências).
- Clarifique as expectativas do colaborador em relação à evolução na carreira e estabeleça planos de ação que o ajudem a manter ou a melhorar a sua eficácia no trabalho.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

EVOLUÇÃO NA CARREIRA

Comentários do colaborador em relação ao desenvolvimento da carreira:
Gostaria de evoluir na carreira para uma função de Encarregado.

Área a Desenvolver	Formação e/ou Ações de Desenvolvimento	Resultados pretendidos	Prazo
<i>Trabalhar em Equipa</i>	<i>Integrar uma nova equipa de trabalho para se ajustar a novas pessoas</i>	<i>Ser capaz de trabalhar eficazmente com diferentes equipas</i>	<i>Dezembro de 2009</i>
<i>Comunicar</i>	<i>Acompanhamento e feedback da chefia para conseguir expressar-se de forma mais clara</i>	<i>Desenvolver um discurso ajustado à equipa de trabalho.</i>	<i>Dezembro de 2009</i>

Observações do Avaliador em relação ao potencial do Colaborador e a perspetiva de evolução na empresa:

Para ascender a este nível de responsabilidade terá de desenvolver a sua capacidade de comunicação e forma como trabalha com a equipa.

Comentários e assinaturas

- No final da reunião de avaliação do desempenho, permita ao colaborador que, se pretender, faça os seus comentários sobre a avaliação no espaço apropriado.
- O formulário deve ser impresso, assinado pelo colaborador e Chefia e enviado em papel para os Recursos Humanos.

COMENTÁRIOS E ASSINATURAS

Comentários:

Concordo com a avaliação apresentada.

08/ 01/ 2009 António Almeida
Avaliado

Comentários:

08/ 01/ 2009 Joaquim Oliveira
Avaliador

Fonte: Manual de Utilizador do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho do Grupo Metalcon

4.5.2 Erros de avaliação mais comuns

Para os Avaliadores, é importante que estejam conscientes dos possíveis erros de avaliação. Assim, ao utilizar as escalas de avaliação, devem ter em conta as tendências de avaliação.

O Efeito de Halo acontece quando uma característica específica de uma pessoa é avaliada favorável ou desfavoravelmente e esta avaliação se estende a todas as outras características avaliadas. Por exemplo, um colaborador que é avaliado positivamente na competência “Relacionamento Interpessoal”, pode ser avaliado de modo muito semelhante na competência “Trabalhar em Equipa”, mesmo que o seu desempenho nesta área seja questionável. Respostas Enviesadas, refere-se à tendência para efetuar subavaliações (efeito de severidade) ou sobreavaliações (efeito de brandura). O efeito de brandura pode acontecer devido a alguma relutância em avaliar um desempenho como fraco ou em lidar com uma pessoa avaliada negativamente. O Efeito de Contraste é a tendência para avaliar um colaborador por comparação com outro e não em relação aos critérios. O Erro Lógico é quando não se diferenciam e se confundem duas competências. O Efeito de Tendência Central é a

tendência para atribuir classificações intermédias em vez de utilizar toda a escala. As Variáveis Demográficas (como sexo, raça, etc.) também podem influenciar a exatidão das avaliações do desempenho. A Atribuição Causal é a tendência para, quando observamos os outros, atribuímos as causas do seu comportamento às características da sua personalidade, sem considerarmos as influências do meio. Paralelamente, quando nos autoavaliamos, a tendência é darmos mais importância aos fatores externos (ex. ele não consegue porque é preguiçoso; eu não consigo porque a tarefa é muito difícil).

4.5.3 Desenvolver Competências

Pretende-se que sejam definidas para todos os colaboradores até três ações de desenvolvimento com o objetivo de promover o desenvolvimento e melhoria das competências avaliadas com classificações mais baixas.

As ações de desenvolvimento devem ser definidas com o total acordo do colaborador.

Algumas ações de desenvolvimento podem ser incluídas no plano de formação da Brasmar, tal como a formação técnica (ex: Informática, outras áreas técnicas) e/ou formação comportamental (ex: Comercial, outras áreas comportamentais).

No entanto, pretende-se que, na maioria dos casos, a implementação das ações definidas seja da responsabilidade da Chefia e do colaborador. Assim, podem ser definidos algumas ações, como por exemplo, ter acompanhamento regular da chefia / *coaching*, em que a chefia e colaborador acordam uma ação, geralmente desenvolvida no contexto do desempenho da função, comprometendo-se a chefia a fazer um acompanhamento regular e a dar *feedback* até ao momento em que tenha sido adquirido o conhecimento ou competência alvo de desenvolvimento (por exemplo, a chefia acompanha periodicamente o colaborador na preparação de reuniões de trabalho, assiste à sua condução e dá *feedback* sobre o que correu bem e sobre os aspetos a melhorar).

Aprender durante um projeto especial, é outro tipo de ação que pressupõe a ocupação elevada do tempo de trabalho do colaborador num assunto específico identificado pela empresa e considerado essencial para o desenvolvimento do colaborador. Pode incluir a participação num grupo de trabalho ou num projeto específico.

Outro tipo de ação poderá ser mudar/rodar de posto de trabalho, ou seja, os colaboradores têm a oportunidade de desenvolver a sua atividade, por um período de tempo previamente definido, noutro departamento/secção da empresa, com o objetivo

de contactar com outras realidades, aprender novas práticas e métodos de trabalho e desenvolver as suas competências. Estas situações devem decorrer no âmbito de projetos bem definidos.

Por último, e também importante, outro exemplo de acção será acompanhar um colega em funções afins, ou seja o colaborador ter a oportunidade de acompanhar a atividade de colegas mais experientes ou considerados *expert* numa determinada atividade. Este tipo de ação é sobretudo utilizado com colaboradores recentemente admitidos ou que mudaram de funções (por exemplo, acompanhar um perito nas visitas).

4.6 Vantagens e limitações/desvantagens do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho na Brasmar.

Nas principais vantagens da inserção do (SAGD) destaca-se a motivação dos colaboradores, perante o sistema de incentivos como os prémios e aumentos salariais. A avaliação dos colaboradores e da organização também gera um impacto positivo, pois permite a divulgação de informação importante sobre a monitorização da direcção da Brasmar e o que se deve melhorar de ano para ano. Detetados erros no desempenho dos colaboradores poderão ser estabelecidos planos de formação a desenvolver, de modo a superar lacunas importantes. A avaliação de desempenho dos colaboradores traz impacto para a empresa, pois o resultado da avaliação vai chamar à atenção dos accionistas e principais interessados, sobre o desempenho da empresa e de todos os que estão envolvidos. O facto de haver um sistema para avaliação dos colaboradores, proporciona um aumento da justiça e equilíbrio nos aumentos salariais e na atribuição de prémios. Com a utilização do SAGD é de esperar um aumento da equidade e imparcialidade nas avaliações efectuadas aos colaboradores. É suposto também o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores. Depois de os colaboradores perceberem que o SAGD é positivo para a sua actividade profissional, a maioria faz questão de ser avaliado, pois pretendem ver o seu esforço reconhecido e recompensado. Este sistema promove a comunicação e interação entre a chefia e o colaborador. Com as avaliações os colaboradores percebem em que aspectos são mais ou menos competentes e no que se devem esforçar mais para melhorar. A criação de objectivos e metas define o que a organização pretende alcançar. Por último, a inclusão de competências a adquirir promove a cultura da empresa.

As limitações/desvantagens encontradas no SAGD são várias, tal como haver uma ligação pouco clara entre os objectivos dos colaboradores e os objetivos da

organização. Existe um baixo envolvimento da administração, apesar de tomarem conhecimento acerca dos objectivos dos colaboradores operacionais no momento da implementação do SAGD em 2008, nos anos seguintes confiaram esse papel ao director/chefe do departamento, descurando-se da revisão anual dos mesmos. A estratégia não é conhecida pela maioria dos colaboradores. Apesar de no manual do SAGD referir sobre apoio às decisões sobre progressões de carreira dos colaboradores, na realidade não é assim tão simples, uma vez que para isso ser possível teriam de fazer abertura de vagas e consequentemente aumentos salariais correspondentes à progressão, o que raramente acontece. A existência de quotas nas premiações poderá ser uma desvantagem, visto que os colaboradores podem sentir-se desmotivados, além disso provoca atitudes inconvenientes por parte de alguns colaboradores, na medida em que fazem “queixas” de colegas às chefias para serem prejudicados nas notas, com intuito de tirarem proveito na avaliação final (se o colega de equipa tiver pior nota desce de escalão na classificação pela existência de quotas). Apesar de estar estabelecida uma reunião de acompanhamento no mês de Junho, para a chefia informar o colaborador do seu desempenho até essa data, nem sempre isso acontece devido à falta de tempo provocada pelo excesso de trabalho. As datas das reuniões para informar os colaboradores sobre os objetivos definidos para o ano seguinte, bem como para a avaliação final de desempenho raramente se cumprem na data prevista (em Janeiro) geralmente ocorrem em meados de Março, o que traduz uma ausência de planeamento. Os objectivos individuais deveriam ser acordados entre chefia e colaboradores, mas neste caso, na Brasmar, são impostos ao colaborador, isto significa que há colaboradores que não participam na definição dos seus próprios objectivos.

4.7 Diferenças e semelhanças entre o Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho implementado na Brasmar e o *Balanced Scorecard*.

A Brasmar não apresenta na sua gestão a ferramenta BSC. Esta empresa desde que iniciou a sua actividade tem vindo a fazer inúmeras alterações a todos os níveis (instalações, aumento significativo de colaboradores, participações noutras empresas do grupo – Grupomar e LSM - e incorporação do SAGD, etc). No entanto, como já foi referido este SAGD foi implementado não só na Brasmar como para todas as empresas do grupo. A Brasmar, não se apresenta, ainda, preparada para a implementação do BSC, pois para isso eram necessárias outras alterações, como por exemplo sistemas de

informação adequados, formações a todos os colaboradores, tempo e recursos gastos com a implementação desta ferramenta, entre outras.

No entanto, no SAGD introduzido na Brasmar é possível encontrar algumas semelhanças com o BSC e definir as principais diferenças entre ambos.

As principais semelhanças detetadas entre o BSC e o SAGD implementado na Brasmar são as seguintes: as duas ferramentas mostram preocupação com os objetivos da organização, indo para além da perspectiva financeira; ambas as ferramentas incluem sistemas de informação para apoiar um alinhamento de recompensas; preocupam-se em criar objectivos de carácter financeiro e não financeiro, que traduzem os objectivos da organização; são sistemas que gerem motivação; definem objetivos, indicadores de performance e metas; possibilitam identificar os indicadores concretos de resultados a atingir e realizados e uma ligação ao sistema de prémios e incentivos; desempenham um papel significativo na determinação de progressões, promoções, demissões e rescisões; constituem uma base para decidir sobre incentivos e recompensas, bem como identificar necessidades de formação; para ambas as ferramentas o capital intelectual condiciona o desempenho das organizações, constituindo o seu grande elemento distintivo; e por último, incorporam uma cultura organizacional, por meio dos comportamentos exigidos como os mais significativos para o desempenho organizacional.

O BSC começou por ser um SAD, tendo evoluído para um sistema de gestão da estratégia, proporcionando um sistema de comunicação e alinhamento da estratégia, tornando-se uma ferramenta clara na formulação e implementação da estratégia. O sistema de avaliação introduzido na Brasmar está direccionado para objectivos operacionais tornando-se uma ferramenta de gestão de recursos humanos, descurando-se um pouco do alinhamento da estratégia. A ferramenta de avaliação de desempenho da Brasmar utilizada é um sistema de gestão de RH, enquanto o BSC é um sistema de gestão da estratégia. Ao contrário do que acontece com a execução de um BSC, na Brasmar não se aplica a clarificação e tradução da visão e da estratégia, assim como a sua comunicação e alinhamento a todos os colaboradores. Na Brasmar não existe mapa da estratégia como forma de formalização e comunicação de objectivos nas várias perspectivas de análise.

Capítulo 5 – Conclusão

A competitividade que as empresas enfrentam é uma batalha constante para a sua sobrevivência, principalmente em tempos de crise. Por outro lado pode ser uma oportunidade quando a empresa apresenta uma gestão mais sólida que a dos concorrentes. As empresas de hoje devem prestar mais atenção para os seus ativos intangíveis, nomeadamente para o seu capital humano. O investimento para um aumento do desempenho da organização passa pela valorização e motivação dos colaboradores.

Para que este trabalho fosse conseguido foram necessários procedimentos metodológicos, através da leitura de publicações de especialistas, consulta de peritos, internet, livros e vários artigos científicos, para o enquadramento teórico. O enquadramento prático foi possível através de entrevistas conseguidas nos RH do Grupo Metalcon como também com o Diretor de Logística da Brasmar, através de manuais destinados a colaboradores da empresa em estudo, bem como da internet.

O presente trabalho teve como objetivo estudar a importância da avaliação de desempenho ao nível organizacional, de equipa e individual. A avaliação de desempenho é sustentada por SAD a serem integrados nas empresas. Estes SAD são constituídos por uma gama de ferramentas, de suporte, que possibilitam os gestores das empresas escolherem a que melhor se adequa ao seu método de gestão.

Para este estudo, a ferramenta BSC foi a escolhida para ser fundamentada, visto ser a estudada no curso de Mestrado em Finanças Empresariais em que se insere este trabalho.

Para se perceber como o enquadramento teórico é aplicado na prática, a empresa Brasmar foi escolhida para esse efeito, visto ter implementado em 2008 um SAGD. Com este estudo foi possível perceber que a empresa através do SAGD implementou um conjunto de objetivos e competências desdobrando-os a todos os níveis, criando obrigações, responsabilidades e uma cultura organizacional. Foi possível perceber também que a inclusão de mecanismos de motivação, prémios e incentivos leva a empresa para um caminho de crescimento e sucesso, principalmente em momentos de crise que o país atravessa, ou seja conclui-se que o impacto da implementação do SAGD foi favorável para o seu crescimento e sucesso.

O SAGD que a Brasmar incorporou não foi o BSC, apesar de não estar fora de hipóteses a sua implementação para o futuro, visto ser uma empresa com uma grande vertente comercial e muito virada para o cliente. Apesar disso, o BSC e o SAGD incorporado na Brasmar apresentam semelhanças significativas tais como: a criação e alinhamento de objectivos (organizacionais, de equipa e individuais); e sistemas de

incentivos que promovem a motivação dos colaboradores através de recompensas pré-estabelecidas. Além das semelhanças existentes também existem diferenças, embora a principal diferença entre estas duas ferramentas é que enquanto o BSC se estende a toda a organização através de quatro perspectivas (clientes, financeira, processos internos, e aprendizagem e crescimento), o SAGD da Brasmar é um instrumento de gestão de RH, “desprezando” a importância da estratégia da organização e a sua comunicação a todos os colaboradores.

No desenvolver deste trabalho surgiram algumas limitações: o tempo que nem sempre é o suficiente para elaborar o trabalho atempadamente; a motivação que por vezes diminui devido às dificuldades que vão surgindo ao longo desta “caminhada” na execução da dissertação; por várias vezes, muita da informação importante aparece noutros idiomas o que dificulta a compreensão das leituras efetuadas. Para a parte prática a principal limitação foi a dificuldade em obter mais entrevistas/informação dos RH da Metalcon/Brasmar devido ao excesso de trabalho existente em ambas as empresas. Devido a este facto o enquadramento prático teve apenas como exemplo o Departamento de Logística, tornando a informação um pouco limitada a esse departamento/diretor.

Uma vez que a Brasmar não coloca de parte a hipótese da implementação do BSC na sua gestão, este trabalho poderá ser um ponto de partida para estudar, no futuro, as vantagens e limitações/desvantagens dessa possível implementação.

6. Bibliografia

Ahn, H., (2005). Insights from research How to individualise your balanced scorecard. *Measuring Business Excellence*, vol. 9 nº. 1: 5-12.

Anthony, R. e Govindarajan V. (2003). *Management Control Systems, Text and Cases*. McGraw- Hill.

Bontis, N., Dragonetti, N. , Jacobsen, K., e Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, vol. 17 n.º 4: 391-402.

Bourne, M., (2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future. *Measuring Business Excellence*, vol.12 nº. 4: 67-72.

Caetano, A. (2008a), *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos, e Práticas*. Editora RH: Lisboa

Caetano, A. (2008b), *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte: Lisboa

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator recursos humanos e sucesso empresarial* (5ª ed ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Catano, V., Darr, W., Campbell, C., (2007). Performance appraisal of behaviour-based competencies: a reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, vol 60, nº1: 201-230

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cook, J., Crossman, A., (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19 nº. 5: 526-541

Eccles, R.G. (1991), "The performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, January-February: 131-137.

Ferreira, A. (2000). “*The Balanced Scorecard: a review of the literature and an analysis of its limitations and adequacy in the context of the typical Portuguese Organisation*”. (Lancaster University: Working Paper).

Ferreira, A. e Otley, D. (2003). “*The design and use of management control systems: an extended framework for analysis*”. (Lancaster University: Working Paper).

Franco, R. (2009). Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho. Projeto de Intervenção numa Empresa Farmacêutica de Genéricos. *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*. Lisboa: Business School.

Grupo Metalcon, (2008). *Manual do Utilizador sobre o Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho*.

Jones e Schilling (2000). *Total Productive Maintenance (TPM)*

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., Azevedo Rodrigues, J.(2005), *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora: Lisboa.

Kald, M. e Nilsson (2000). Performance Measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*, vol 18, n.º 1: 113-127.

Kaplan, R., Norton, D., (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71-79

Kaplan, R., Norton, D., (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* (September-October): 134-147.

Kaplan, R., Norton, D., (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* (January-February): 75-85

Kaplan, R. e Norton D. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kennerley, M e Neely, A. (2002). Performance measurement frameworks: A review, in Neely, Andy (ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*. Cambridge University Press.

Mejía Gómez. (2002). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Y. M. López, Trans.3 ed.). Madrid: Prentice Hall.

Melo, S., Ribeiro, L., (2008). The two-way relationship the balanced scorecard and management control systems in organizations: lessons from a case study. *Portuguese Journal of Accounting and Management, Revista científica da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*. Revista de Novembro nº. 6: 9-31

Mooraj, S., Oyon, D., e Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil. *European Management Journal*, vol 17, nº5: 481-491.

(Neely, 1996), *Cambridge Performance Measurement Process*

Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance – The Economist in association with Profile Books Ltd.*

Neely, A.; ADAMS, C; KENNERLEY, M. (2002) *The Performance Prism: the scorecard for measuring, managing business success*. Prentice Hall: London.

Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, Academic Press, vol 11, nº 1: 65-88.

Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester-England, John Wiley & Sons.

Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, nº10: 363-382: Article No. mare.1999.0115.

Peretti, J-M (2001). *Recursos Humanos* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Rato, H. (2002). *Avaliação do desempenho. In INA (Ed.), A reinvenção da função pública* (pp. 483 - 486). Lisboa.

Roberts, G., (2003). Employee performance appraisal system participation: technique that works. *Public Personnel Management*, vol.32 nº. 1: 89-97

Sabeen, Z., Mehboob, S., (2008). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact on overall job satisfaction. *The Business Review*, Cambridge, vol.10 nº. 2: 185-191.

Santos, S. (2005). "Supply chain – Entre o paradigma e a performance". *Dissertação de Mestrado de Gestão de Operações*. Universidade de Aveiro.

Sennheiser, A., Nienhaus, J. and Schnetzler, M. "A methodology for the identification of Performance Indicators for Production Networks", *ETH Center for Enterprise Sciences, Switzerland*

Sousa, M. e Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard – Um instrumento de Gestão Estratégica para o século XXI*. Rei dos Livros.

Tarkenton Productivity Group (2000). *Total Measurement Development Method (TMDM)*

Watling, B. (2000). *Avaliação de recursos humanos ajude a sua equipa a obter os resultados que ambos ambicionam*. Lisboa: Prefácio.

Zigon (1999). *7-step Total Productive Maintenance (TPM)*

7. WebGrafia

<http://www.brasmar.com/pt/index.html> (Acedido em 15/01/2013; 20h30).

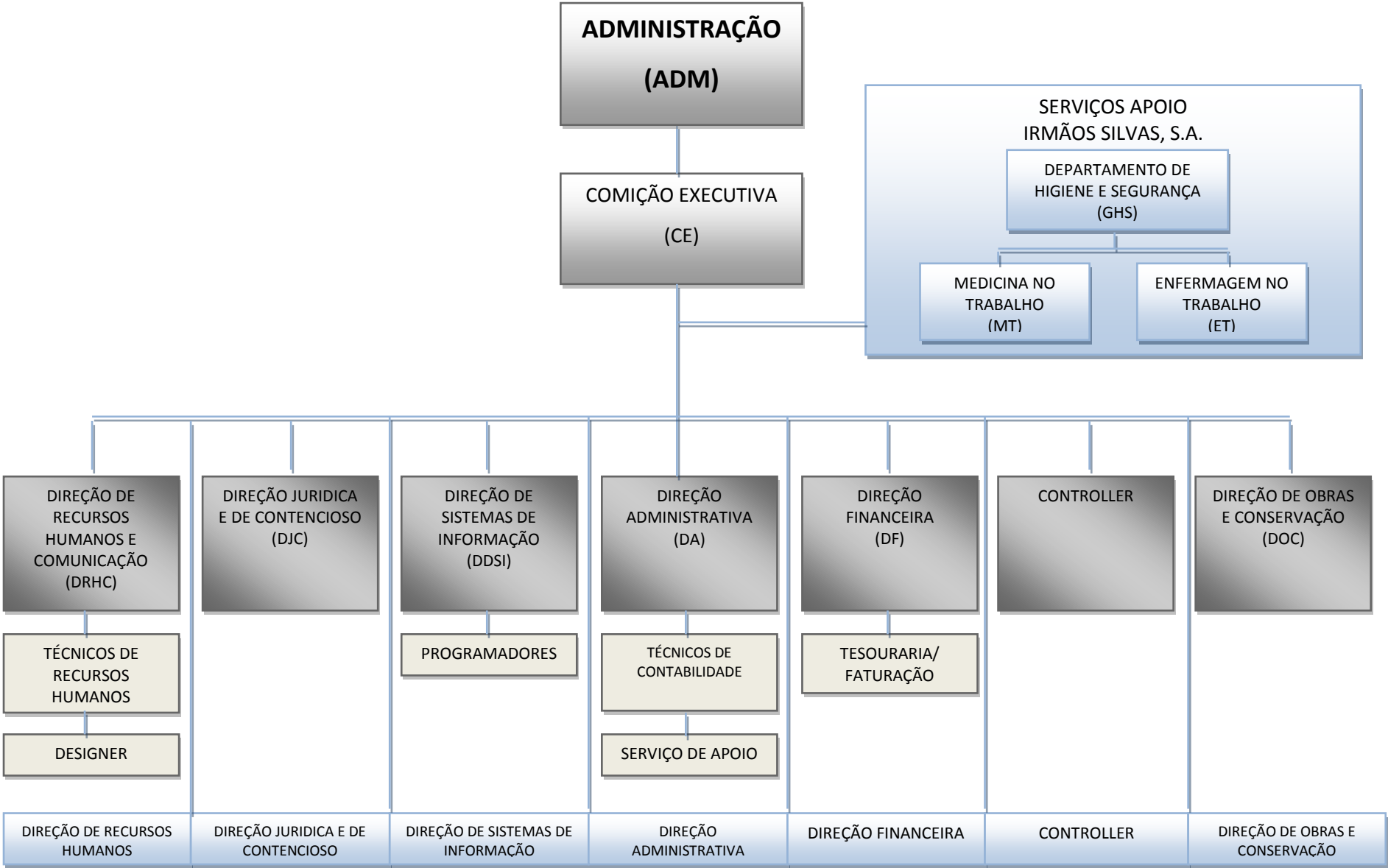
<http://www.jornaldenegocios.pt> (Acedido em 22/01/2013; 19h10).

<http://www.metalcon.pt/> (Acedido em 09/02/2013)

<http://www.onoticiasdatrofa.pt> (Acedido em 10/03/2013; 22h40).

8. Anexos

Organograma do Grupo Metalcon



Organograma da Brasmar III, S.A

